مقـــــــرر

" المشتريات والمخازن "

لطلبة الجامعة المفتوحة

المشتريات والمخازن

المفاهيم والوظائف والطرق

دكتور
سالم محمد عون
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة الفاتح

دكتور
المهدي الطاهر غنية
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة الفاتح

الطبعة الأولى

الإهداء

إلى الجيلين..

الجيل الذي علم

والجيل الذي جاء ليتعلم

نهدي لهما هذا الجهد

المتواضع

(المؤلفان)

الباب الأول
وظيفة الشراء

الباب الثاني

وظيفة التخزين

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع | الصفحة

الموضوع | الصفحة

الفصل الخامس شراء التجهيزات الرأسمالية

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع | الصفحة

الموضوع | الصفحة

الجداول

الأشكال

المقدمة

الهدف من إنشاء المنظمات في أي مجتمع هو إشباع الحاجات وتلبية الرغبات لدى أفراد المجتمع ، التي تتصف بالتنوع وبالتغير المستمر ، لذلك كان من الضروري المحافظة على استمرار تدفق السلع والخدمات المختلفة عن طريق ممارسة المنظمات لنشاط المشتريات والمخازن ، الذي يهدف إلى شراء السلع والخدمات في الوقت وبالكمية والجودة والسعر ومن المصدر المناسب وكذلك الاحتفاظ بهذه السلع إلى حين طلبها أو استخدامها وهى في حالتها الطبيعية دون أي تغيير في مواصفاتها مع مراعاة التقليل من التكاليف عن طريق وضع الخطط المناسبة لتحقيق ذلك .

وقد جاءت مواضيع هذا الكتاب متفقة مع المفاهيم الحديثة في هذا المجال من خلال الاعتماد على المصادر المتعددة وجاء هذا الكتاب في إثنى عشر فصلاً-تناولت أهم الأسس والأساليب المتعلقة بالمشتريات والمخازن بوصفها نشاطاً تمارسه المنظمات اليوم .

وقد تناول الباب الأول جانب المشتريات الذي تضمن ستة فصول تناول الفصل الأول مفهومه وأهدافه والفصل الثاني الإطار التنظيمي لوظيفة الشراء بالمنظمة ، أما الفصل الثالث فقد تناول مصادر وإجراءات الشراء المختلفة وكيفية اختيارها والإجراءات المتبعة في الشراء ، وخصص الفصل الرابع للحديث عن الأصول العلمية للشراء المتمثلة في الجودة والسعر والوقت والكمية المناسبة، وتم التركيز في الفصل الخامس على موضوع شراء

التجهيزات الرأسمالية ومشاكل ودور رجل المشتريات في ذلك وأخيراً اختتم الحديث في جانب المشتريات على تقييم أداء إدارة المشتريات وذلك في الفصل السادس أما الباب الثاني من هذا الكتاب فقد تناول موضوع المخازن المكمل لموضوع المشتريات حيث ركز الفصل السابع على موضوع المفاهيم الأساسية لوظيفة التخزين في المنظمة، وتناول الفصل الثامن بالشرح أهم الإجراءات التي تمر بها عملية التخزين مع توضيح أهم المستندات المستخدمة في ذلك ، وخصص الفصل التاسع للحديث عن النشاطات المخزنية المتمثلة في التوصيف والتبويب والترميز للمخزون ، وتناول الفصل العاشر موضوع التخطيط للمباني والساحات المخزنية لما لها من أهمية في نجاح نشاط التخزين وتم عرض نشاط المناولة في المخازن في الفصل الحادي عشر أما الفصل الثاني عشر فقد تعرّض للرقابة في مجال المخازن التي تعتبر ضرورية لنجاح هذه الوظيفة .

وأخيراً فإن ما تم عرضه من مواضيع في هذا الكتاب لا يتعدى كونه محاولة لتزويد القارئ بما يحتاجه من معرفة تتعلق بنشاط المشتريات والمخازن بأسلوب مبسط وسهل ، على أمل أن يزودنا المهتمون بهذا المجال والمتخصصون فيه بكل ما لديهم من تعليقات واقتراحات في تطويره مستقبلاً . وأن نكون قد أسهمنا في دعم المكتبة العربية عموماً والليبية خصوصاً بهذا العمل البسيط ، بالإضافة إلى مساعدة الطالب الجامعي وتمكينه من استيعاب ما يتعلق بهذا النشاط.

الفصل الأول

إدارة الشراء / المفهوم و الأهداف و الوظائف

1-1 مقدمة :

تعتبر وظيفة الشراء من الأنشطة أو الوظائف الإدارية التي تمارس في كل المنظمات سواء كانت منظمات صناعية أم خدمية أم تجارية فالمستشفيات و الجامعات والمعاهد و المدارس و الأجهزة الحكومية كلها تحتاج إلى شراء مواد و أدوات و مهمات ومستلزمات من أجل تحقيق أهدافها، فإدارة المشتريات تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق أهداف تلك المنظمات نظراً للمهام الملقاة على عاتق هذه الإدارة فبدون وجود إدارة أو قسم للمشتريات في المنظمة لا تستطيع هذه المنظمة القيام بالأعمال أو الأنشطة المناطة بها ابتداء من توفيرها للأدوات المكتبية و القرطاسية إلى شراء الآلات و المعدات الضخمة اللازمة لممارسة أعمال كل الإدارات و الأقسام و المصانع و الفروع التابعة للمنظمة و سنتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم وظيفة الشراء و أهميتها وكذلك الأهداف التي تسعى إدارة المشتريات إلى تحقيقها و الفوائد أو المنافع التي ستتحصل عليها المنظمة نتيجة لتحقيق إدارة المشتريات لتلك الأهداف و علاقتها بالإدارات الأخرى كالتسويق و الإدارة المالية .... إلخ ووظائفها .

2-1 مفهوم وظيفة الشراء :

تعتبر وظيفة الشراء وظيفة إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة تتعدى عمليه الشراء نفسها ، فهي تتضمن أو تتطلب القيام بالتخطيط والتنظيم

والتنسيق والرقابة لتدفق المواد والآلات والمعدات ...إلخ ، من مصادر التوريد إلى المنظمة ، كما أنها تتضمن القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالاتصال بكافة الإدارات والأقسام والفروع التابعة للمنظمة لمعرفة احتياجاتها من المواد والكمية المطلوبة ومواصفاتها ووقت الحاجة إليها ، كما تتضمن البحث عن مصادر التوريد المناسبة واختيار أفضلها وإجراء المفاوضات بشأن المواد المطلوب شراؤها أو الأعمال المراد تنفيذها وإصدار أوامر الشراء ، وعقد الصفقات الشرائية مع الموردين واستلام المواد وفحصها للتأكد من مطابقتها مع المواصفات المطلوبة ، كما تتضمن وظيفة الشراء ضرورة وجود تنسيق بين إدارة المشتريات والإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة مثل إدارة أو قسم المخازن والإنتاج والتسويق والحسابات...الخ[1].

1-3 دوافع الشراء :-

هناك دوافع أو أسباب تدعو المنظمات إلى الشراء متمثلة في الآتي[2]:-

1- الشراء لغرض التصنيع : حيث يتم شراء مواد أولية أو نصف مصنعة وكافة متطلبات العمليات الإنتاجية لاستخدامها في إنتاج السلع وبشكل خاص في المنظمات الصناعية .

2- الشراء لغرض إعادة البيع : حيث يتم شراء مواد أو سلع جاهزة أو نصف مصنعة لإعادة بيعها بقصد المضاربة والمنافسة وتحقيق الربح للمنظمات التجارية .

3- الشراء لغرض الاستهلاك : حيث يتم شراء المواد أو السلع أو المهمات التي لا تدخل بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية ولكنها تستخدم للمساعدة في الإنتاج مثل مواد الصيانة وقطع الغيار والزيوت وغيرها .

1-4 أهمية وظيفة الشراء :-

لإدارة المشتريات وظيفة متخصصة في عمليات الشراء أي أنها إدارة محترفة لعمليات الشراء ، فهي تنظم عمليات الشراء وبدونها لا تستطيع المنظمة بشكل عام والإدارات الأخرى بشكل خاص أن تعمل بشكل سليم ولا تستطيع اختيار المورد المناسب والجودة المناسبة والسعر المناسب والكمية والوقت المناسبين لأن لكل إدارة نشاطها ومجالها الخاص بها لذلك ظهرت الحاجة إلى وجود إدارة المشتريات لأن المنظمات تسعى في هدفها النهائي لتحقيق الأرباح ، وإدارة المشتريات بوصفها إحدى هذه الإدارات هدفها الربح و تسعى لتحقيق هذا الهدف بالاشتراك مع كل إدارة من الإدارات المختلفة في المنظمة حيث يقع على هذه الإدارات عبء تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ، لذلك تُعد وظيفة المشتريات ((الشراء)) من الوظائف التي لها أهمية كبيرة والتي تعمل في تكامل تام مع وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل ...إلخ . سواء كانت في المنظمات الصناعية أم التجارية أم الخدمية ومن هذا المنطلق أولت العديد من المنظمات اهتماماً كبيراً بإدارة المشتريات ، حيث تبرز أهمية هذه الإدارة أو وظيفة الشراء من خلال استعراض الأسباب التالية :

1- تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المنظمات لتأمين تدفقها من أجل ضمان استمرار العملية الإنتاجية ومساعدة المنظمة في تسليم

البضاعة التامة الصنع للعملاء ولتحقيق ذلك أصبح من الضروري الاهتمام بإدارة الشراء[3] .

2- تبرز أهمية إدارة المشتريات عند شراء المواد أو الآلات من خلال حجم الإنفاق الكبير مما يترتب على ذلك قيام إدارة المشتريات وهى تمارس مسؤوليتها بمحاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر وبالتالي تضمن المنظمة المحافظة على حصتها التسويقية والعمل على زيادتها[4] .

3- تمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً وعليه فإن قدرة إدارة المشتريات في أداء أعمالها يزيد من قدرة المنظمة على الإنتاج وذلك بحصولها على المواد المطلوبة بالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة لذلك فإن كل تحسين يطرأ في أداء إدارة المشتريات سيؤدي إلى زيادة كفاءة إدارة الإنتاج[5].

4- تكمن أهمية إدارة المشتريات في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد من حيث الكمية المطلوبة أو المواصفات وما يترتب عليها من زيادة النفقات وذلك بإعادة النظر في الكميات المطلوبة ومواصفاتها التي قد تغالي الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً لما يستجد من الظروف مثلاً عدم توفر المواد في المستقبل أو ارتفاع أسعارها........إلخ[6] .

5-1 أهداف وظيفة الشراء :-

إن الهدف الرئيسي لوظيفة الشراء هو تدبير احتياجات المنظمة من المواد والإمدادات والآلات والمعدات ..إلخ ، بالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب وفي المكان المناسب ومن

أفضل مصادر التوريد[7]، بالإضافة إلى الهدف السابق هنالك عدة أهداف أخرى يمكن تلخيصها في الآتي:-

1- إمداد المنظمة بما تحتاجه من المواد والإمدادات ...إلخ بمعدل سريان متصل ودائم وفقاً لجداول وبرامج الإنتاج والعمل على تجنب تعطيل الإنتاج لعدم توفر هذه المواد في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة على أن يتم ذلك بأقل استثمار ممكن في المخزون من المواد[8].

2- تجنب مخاطر الازدواج أو التقادم أو الضياع لكافة المواد المشتراة وذلك من خلال التخطيط السليم لكافة المواد التي يتم شراؤها وتحقيق الرقابة على تدفق المواد داخل المنظمة[9] .

3- العمل على تنمية علاقات طيبة مع باقي الإدارات والأقسام والفروع بالمنظمة التي تساعد في تحقيق الانسجام والتعاون والتفاهم المتبادل بينهما وهذا يساعد في الرفع من كفاءة وظيفة الشراء وكذلك جميع الوظائف الأخرى بالمنظمة[10].

4- اختيار أفضل مصادر التوريد وتنمية علاقات طيبة معهما والتحقق من ولاء الموردين للمنظمة نظراً لما له من أهمية في إتمام عمليات الشراء والبحث عن مصادر توريد بديلة للاستعانة بها في حالة توقف مورد أو بعض الموردين عن التعامل مع المنظمة أو للاستعانة بها لتوفير بعض الاحتياجات الطارئة أو غير المتوقعة[11].

5- تنمية مهارات العاملين بإدارة أو قسم المشتريات وذلك بوضع خطط التدريب المناسبة من أجل رفع كفاءة أدائهم في مجال الشراء[12].

6- مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ بعض القرارات المهمة وكذلك في القيام ببعض أنشطتها الرئيسية مثل التخطيط طويل الأجل ودراسة الاتجاهات

والتغيرات الجوهرية في البيئة الخارجية للمنظمة وما تحويه تلك التغيرات من فرص يمكن استغلالها أو مخاطر قد تواجه المنظمة يجب الاستعداد لها ومواجهتها[13].

7- مساعدة المنظمة في الاحتفاظ بمركزها التنافسي في السوق وتدعيمه باستمرار ويتحقق ذلك من خلال الشراء بالجودة والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب والاهتمام باختيار أفضل مصادر التوريد[14].

8- الاستخدام الأمثل للموارد المالية الذي يعتبر هدفاً أساسياً تهدف إدارة المشتريات إلى تحقيقه وسبباً من أسباب نجاح المنظمات إذ أن الشراء الملائم والمدروس اقتصاديا وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب والجودة المناسبة يعتبر أنفاقاً سليماً للموارد المالية متجنبين تجميد رأس مال المنظمة المستمرة في مستلزمات الإنتاج والآلات والمواد والأدوات[15].

9- الحصول على أفضل الأسعار[16] حيث إن أفضل الأسعار لا يعني بالضرورة أقل الأسعار المعروضة، بعبارة أخرى لا يجوز أن ننظر للأسعار نظرة مجردة حيث توجد عناصر أخرى لابد من أخذها بعين الاعتبار ، كالبعد الجغرافي والخدمات التي يقدمها المورد وانتظام التجهيز والالتزام بمواعيده فكل هذه العناصر تؤخذ بعين الاعتبار عند تفضيل الأسعار المعروضة من قبل المورد .

10-تحقيق الشراء الاقتصادي بمراعاة قوى العرض والطلب المنظمة للأسعار وتوفير المواد والاستمرار في البحث عن فرص أفضل للشراء[17].

وعندما تعمل إدارة المشتريات على تحقيق الأهداف السابقة فإن المنظمة سوف تتحصل على المزايا أو المنافع التالية :-

- حصول المنظمة على احتياجاتها بأفضل الأسعار.
- تقليل مخاطر الضياع أو التقادم أو التلف للمواد المشتراة .
- تحقيق أو ضمان الاستمرارية في التوريد .
- زيادة معدل دوران المخزون .
- تحسين العلاقات الطيبة مع مصادر التوريد وتدعيمها .
- تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون ونقل المواد المشتراة .
- تدعيم نظم الرقابة على الجودة بالمنظمة .
- المساهمة في تحقيق الربح للمنظمة .
- تحقيق أفضل استثمار لأموال المنظمة .
- مساعدة المنظمة في الوفاء بمواعيد تسليم البضاعة التامة الصنع أو البضاعة التي تم توريدها للعملاء .
- تزويد الإدارة العليا بكافة المعلومات التي تساعدها في اتخاذ بعض القرارات المهمة مثل التوسع في زيادة خطوط إنتاج جديدة أو فتح مراكز جديدة أو تطوير في عمليات ومنتجات المنظمة .

6-1 علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى في المنظمة :-

هنالك أسس يجب مراعاتها عند تنظيم العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى متمثلة في اعتراف الإدارات الأخرى في المنظمة بأن إدارة المشتريات هي المسئولة عن تدبير أو توفير احتياجات المنظمة من المواد أو آلآلات والأثاث ..... الخ . بالكميات والنوعيات والمواصفات المطلوبة إلى جانب ذلك فإن كفاءة المنظمة تتطلب التعاون بين جميع

الإدارات فعلى سبيل المثال إذا واجهت إدارة التسويق أي مشاكل في تصريف منتجات المنظمة أو المواد التي تتعامل فيها فإن إدارة المشتريات سوف تتأثر بتلك المشاكل وإذا واجهت إدارة المشتريات مشكلة في توفير المواد أو السلع فإن إدارة التسويق سوف تتأثر أيضاً ، وعليه نجد أن هنالك علاقة متبادلة تعتمد على التفاهم والانسجام بين الإدارات لحل أي مشكلة تعترض أي إدارة ، ومن الضروري أن يكون هناك تبادل في المعلومات وذلك من خلال قنوات اتصال محددة ومعروفة على أساس أن يكون هذا الاتصال مستمراً دون حدوث أي انقطاع بين الإدارات ، كذلك يجب أن تبني علاقات بين مختلف الإدارات بما فيها إدارة المشتريات على أسس علمية موضحة الصلاحيات والمسؤوليات لكل إدارة منعاً أو تفادياً للتداخل والازدواجية وسنستعرض فيما يلي علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى في المنظمة وكيف تؤثر إدارة المشتريات في تلك الإدارات وكيف تتأثر بها.

أولاً علاقة إدارة المشتريات بإدارة التسويق

هناك علاقة مباشرة ومؤثرة بين إدارة المشتريات وإدارة التسويق[18] فمن الناحية العلمية فإن هذا الارتباط وثيق جداً بين الإدارتين لسبب بسيط يتمثل في أن إدارة التسويق تعمل على تصريف ما توفره لها إدارة المشتريات من سلع جاهزة أو مواد خام ... الخ . سواء كانت توفره إلى إدارة التسويق مباشرة أو إلى إدارة الإنتاج، وتزداد العلاقة أكثر خاصة في المنظمات التجارية حيث تتأثر كفاءة إدارة التسويق بمدى كفاءة إدارة المشتريات في أداء وظائفها ويرجع ذلك إلى أن شراء البضائع المطلوبة

بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المطلوبة وبالأسعار المناسبة وفي الوقت المناسب يساعد إدارة التسويق في تلبية احتياجات العملاء بأكبر كفاءة ممكنة وتحقيقاً لأهدافها ، ولذلك نجد في كثير من المنظمات التجارية الصغيرة أو المتوسطة الحجم تفضل تبعية إدارة أو قسم المشتريات إلى إدارة التسويق أما في المنظمات الكبيرة الحجم فإن إدارة المشتريات تكون مستقلة بسبب تعدد الأصناف المشتراة وتنوعها وكبر حجم الصفقات وارتفاع قيمتها مما يتطلب ضرورة وجود أو توافر خبرات وكفاءات شرائية تستطيع أن تحقق أهداف الشراء بكفاءة وفعالية إلى جانب ذلك فالتركيز على الشراء ينمي المعرفة والجهات المتخصصة التي من خلالها تستطيع المنظمة الشراء بأفضل الشروط. وفي المنظمات الصناعية هنالك علاقة وثيقة بين إدارة المشتريات وإدارة التسويق تتطلب وجود تفاهم وتعاون متبادل بينهما مع وجود اتصال مفتوح بينهما ومستمر لأن شراء المواد بالكمية المطلوبة والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب يؤدي إلى إنتاج السلعة المطلوبة بالكمية والمواصفات المطلوبة ، وهذا في غاية الأهمية بالنسبة لإدارة التسويق نظراً لالتصاقها بالعملاء لذلك فهي أول من سيتلقى اللوم من قبل هؤلاء العملاء إذا لم يتحقق ذلك الهدف ، كما يجب على إدارة التسويق أن تخطر إدارة المشتريات باتجاهات المبيعات واحتمال زيادة المبيعات أو انخفاضها من أصناف معينة وأن تزودها بالمعلومات المتوفرة لديها عن الأسواق سواء من حيث تغير أحوال السوق وتغير اذواق المستهلكين وزيادة المنافسة أو انخفاضها ومواصفات المواد والسلع المطلوبة ..إلخ ، كما يجب على إدارة التسويق أن تبلغ إدارة المشتريات بالعقود التي تم إبرامها مع العملاء من حيث الكميات المطلوبة وأنواعها ومواعيد تسليمها وأماكنها حتى تستعد إدارة

المشتريات لشرائها لذلك يجب على إدارة المشتريات توفير المواد والسلع المطلوبة من قبل إدارة التسويق وفقاً للكميات والنوعيات والأوقات المطلوبة، ومساعدتها في رسم وتخطيط السياسات الشرائية التي تؤثر في السياسات التسويقية أو العكس وتبادل المعلومات معها حول تكاليف المواد المشتراة لأن التسعير وتقدير الكميات يعتمد على ذلك وإذا حدث أي تغيير على تكاليف المواد المشتراة سواء بالزيادة أو النقصان فيجب أن تزود إدارة التسويق بذلك حتى تستطيع هذه الإدارة التصرف وفقاً للإجراءات المعمول بها، إلى جانب ذلك يجب أن تتعاون الإدارتان في تقرير ما هو في صالح المنظمة ككل من حيث التعامل مع موردين معينين .

ثانياً علاقة إدارة المشتريات بالإدارة المالية

ترتبط إدارة المشتريات ارتباطاً وثيقاً مع الإدارة المالية حتى قبل إجراءات الشراء[19] إذ يتطلب الأمر ضرورة أن تحصل إدارة المشتريات على موافقة الإدارة المالية قبل الدخول في التزامات مالية وذلك للتأكد من وجود مخصصات كافية أو إتباع خطوات معينة تضمن الحصول على الالتزامات المالية المطلوبة ، كما تتطلب كفاءة الأداء بالإدارة المالية ضرورة وجود اتصال مباشر ومستمر مع إدارة المشتريات لأن كل عملية شراء تمثل مصروفاً فعلياً أو ارتباطاً بصرف مبلغ معين مما يترتب على ذلك إجراء قيود محاسبية مثل قيد ثمن المواد لحساب المورد ومراجعة أمر التوريد وفي النهاية دفع ثمن المواد وفي بعض الأحيان لابد من التأكد أن شروطاً معينة متوفرة مثل التوقيع من سلطة معينة إذا تجاوز الشراء مبلغاً معيناً. ونظراً لما تقتضيه المبادئ المحاسبية من تجنب الازدواج في المستندات أو البيانات

المحاسبية فإنه من الضروري أن يكون هناك تناسق بين البيانات التي تحويها مستندات الشراء والبيانات التي تطلبها الإدارة المالية لغرض إجراء القيود اللازمة في دفاترها ومن الممكن عمل عدة صور (كربونية) من مستندات الشراء ترسل إلى الإدارة المالية أولاً بأول حيث تؤدي هذه الصور الكربونية غرضين هما أمداد الإدارة المالية بالبيانات المطلوبة بسرعة، وفي الوقت المناسب ، كما أنها تعتبر صورة طبق الأصل من المستند الأصلي تسهل عملية المراجعة الحسابية النهائية. مما سبق تتضح أهمية التنسيق والتعاون المستمر بين الإدارة المالية وإدارة المشتريات .

ثالثاً علاقة إدارة المشتريات بإدارة الإنتاج

أن الهدف الذي تسعى إليه إدارة الإنتاج هو إنتاج السلع المطلوبة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب وبالجودة المطلوبة وبأحسن وأرخص الطرق الصناعية وهذا الهدف لا يتحقق إلا بتوفير عوامل الإنتاج ومن أهمها المواد والآلات والمعدات ..إلخ ، التي توفرها إدارة المشتريات لذلك نلاحظ انه لابد من وجود تعاون متبادل بين هاتين الإدارتين[20] فتحديد المواد الخام والآلات ومواصفاتها والكميات المطلوبة من كل صنف ووقت الحاجة إليه ومستوى الجودة المطلوبة من مسؤوليات إدارة الإنتاج ، كذلك يجوز لإدارة المشتريات أن تتعاون مع إدارة الإنتاج في تحديد المواصفات كما تعتبر من مسؤولياتها أيضا مد إدارة الإنتاج بالمعلومات اللازمة في هذا الشأن ومن الأهمية بمكان أن تقوم إدارة الإنتاج بإمداد إدارة المشتريات بجداول الإنتاج الزمنية وباحتياجاتها الزمنية من المواد والآلات...إلخ وذلك قبل الحاجة إليها بوقت كاف حتى تستطيع إدارة المشتريات توفير جميع الاحتياجات المطلوبة،

كما يجب على إدارة الإنتاج أن تعلم إدارة المشتريات بأنواع السلع الجديدة التي تنتج وكذلك التغيير في تصميم السلعة المنتجة وما يترتب عليه من تغير في الآلات المستخدمة في إنتاج هذه السلع الجديدة وفقاً للتصميم الجديد الذي يجب أن تكون علية السلعة وما يصاحبه من شراء صناديق أو أكياس ..إلخ ، لغرض وضع هذه السلعة فيها وهذا لا يتحقق بدون المعلومات التي تزودها بها إدارة الإنتاج. ومن ناحية أخرى يجب أن تزود إدارة الإنتاج إدارة المشتريات بالمعلومات اللازمة إذا كان الإنتاج يتغير من وقت إلى أخر أي الإنتاج حسب الطلبيات ، وعلى الرغم من أن تحديد الكميات المطلوبة من المواد الخام ، ألآلات ، المعدات ..إلخ ، من مسؤولية إدارة الإنتاج فإنه من حق إدارة المشتريات تقسيم الكميات المطلوبة أخذة في الاعتبار عدم تعطيل العملية الإنتاجية أو البيعية وذلك تفادياً لتعرض السلع المشتراة للفساد أو التلف أو التقادم وتجنبا لتجميد رأس المال الذي يفترض أن يستثمر في مشاريع أو مجالات أخرى .

رابعاً علاقة إدارة المشتريات بإدارة المخازن

إن العلاقة بين إدارتي المشتريات والمخازن علاقة وثيقة لدرجة أن معظم الشركات الصناعية تضعهما تحت تصرف إدارة واحدة وذلك حتى تكون هذه الإدارة مسئولة عن المواد والآلات ....إلخ من وقت طلبها إلى وقت صرفها وهذا يساعد في التقليل من ازدواج القرارات والأوراق والنماذج المستخدمة فلا تعتبر صفقة الشراء منتهية إلا بعد استلام البضاعة وفحصها للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة تم قبولها ووضعها بالمخازن[21] فالعلاقة بين إدارة المشتريات وإدارة المخازن غالباً ما تكون تنسيقية إذ تعتمد

خطط إدارة الشراء على موجودات المواد في المخازن كما أنها لابد أن تتعرف على ما هو موجود بالمخازن من المواد والآلات أو قطع الغيار..إلخ، قبل اتخاذ قرار الشراء لذلك يجب على إدارة المخازن تزويد إدارة المشتريات بالمعلومات اللازمة لذلك ، كما أن سجلات المخازن مفيدة جداً في عمل إدارة المشتريات لأنها تعطي صورة صادقة عن معدل سحب المواد المختلفة من المخازن ومعدل دورانها وهذا يؤدي إلى أن تكون هناك سياسة للشراء مبينة على أسس علمية وموضوعية ، وعندما تكون إدارة المشتريات مستقلة عن إدارة المخازن نظراً لكبر حجم الصفقات وتنوع الأصناف المشتراة فإن الاتصال الدائم بينهما ضروري وتبادل المعلومات فيما يتعلق بحركة الأصناف المختلفة أمر مطلوب فبدون إدارة المشتريات تبقى المخازن فارغة وبدون إدارة المخازن لا تستطيع إدارة المشتريات توفير احتياجات المنظمة بشكل دائم وإنما على فترات وفي وقت الحاجة إليها ، كذلك يجب على إدارة المخازن إبلاغ إدارة المشتريات بالأصناف البطيئة الحركة من أجل تجنب تقادمها أو تلفها والتقليل من راس المال المستثمر فيها وتكلفة الاحتفاظ بها كما يجب على إدارة المشتريات تزويد إدارة المخازن بالمعلومات عن أوامر التوريد التي صدرت والأصناف التي سيتم توريدها وكمياتها ومواعيد استلامها حتى تتمكن إدارة المخازن من الاستعداد لاستلامها .

خامساً علاقة إدارة المشتريات بالإدارة الفنية

إن مسئولية الإدارة الهندسية تنحصر في تصميم السلعة المطلوب إنتاجها ووضع أو تحديد المواصفات الخاصة بالسلعة تامة الصنع[22] وبناء على هذه

المواصفات تتحدد المواصفات المطلوبة من المواد المطلوب شراؤها وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال وجود اتصال مباشر بين هاتين الإدارتين فقد تواجه إدارة الشراء صعوبة في الحصول على المواد المطلوبة أو ارتفاع سعرها لذلك قد تنصح الإدارة الهندسية بقبول البديل الذي يحقق الجودة المناسبة فالإدارة الهندسية غالباً ما تهدف إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى جودة مرتفع بغض النظر عن التكاليف في حين أن إدارة المشتريات تهدف إلى أن تكون السلع المنتجة أو الخدمة المراد تقديمها ذات جودة عالية لأنها تأخذ عامل التكلفة في الاعتبار إلا أن وجهتي النظر بدأتا تلتقيان بعد أن عُيِّنَ مهندسون في إدارة المشتريات ولكن يجب على الإدارة الهندسية ألا تغالي في متطلباتها على أن يكون هدف الجميع هو المحافظة على المواصفات الفنية التي يجب توافرها.

سادساً علاقة إدارة المشتريات بإدارة النقل

إن وظيفة إدارة المشتريات لا تنتهي بإصدار أوامر التوريد وإنما يتطلب الأمر ضرورة متابعة تلك الأوامر والتأكد من وصول البضاعة إلى مخازن المنظمة[23] وهذا لا يتم إلا من خلال وجود اتصال دائم بين هاتين الادارتين وفي بعض المنظمات تسند مهمة النقل ومسؤولياتها إلى إدارة المشتريات حتى تستطيع هذه الإدارة السيطرة على عملية نقل المواد المشتراة وتضمن وصولها إلى مخازن المنظمة في الوقت والمكان المناسبين وفي حالة إسناد مسؤولية النقل إلى إدارة مستقلة فإن ذلك يتطلب ضرورة وجود تعاون وتنسيق بين إدارة المشتريات وإدارة الحركة وذلك لضمان وصول المواد المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين مع الأخذ في الاعتبار أن يتم ذلك

بأرخص التكاليف لأن إدارة المشتريات هي التي تتحمل مصاريف الشحن فعلى مدى مستوى التعاون بينهما تتحقق تلك الأهداف ، كما أن وجود إدارة مستقلة مسئولة عن نقل المواد إلى المنظمة يتطلب وضع تخطيط شامل لكل عمليات النقل بالتعاون والتنسيق مع إدارة المشتريات وذلك على مدار السنة تفادياً لحدوث أي عطل في وسائل النقل المملوكة للمنظمة وعدم اللجؤ إلى وسائل نقل خارجية إلا إذا كان حجم العمل كبير جداً وهذا لا يكون إلا في أوقات معينة .

سابعاً علاقة إدارة المشتريات بإدارة الموارد البشرية

إن مصدر العلاقة التي تربط إدارة المشتريات بإدارة الموارد البشرية هم الأفراد العاملين في إدارة المشتريات[24] الذين يقومون بتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالشراء ومن الناحية الفنية يكونون تابعين لمدير إدارة المشتريات و لكن فيما يتعلق بعملية الاختيار و إجراءات التعيين والنقل والمكافآت فهو من مهمة إدارة الموارد البشرية و عليه فإن تنظيم العلاقة بين الإدارتين يتم على أساس أن إدارة المشتريات تزود إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها من العناصر البشرية في الوقت المناسب من حيث العدد و المؤهلات المطلوبة حتى يتسنى لإدارة الأفراد توفيرها بناء على طلب إدارة المشتريات و هذا لا يتم إلا من خلال قيام مدير أو رئيس قسم المشتريات بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة المطلوبة و هذا التحديد قد يشمل وجود أفراد بإدارة المشتريات ليس لهم أعمال أي (عمالة زائدة) مما يتطلب الأمر ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن أماكن عمل أخرى داخل

المنظمة لينقل إليها هؤلاء الأفراد أو قد يكون العكس حيث يوجد نقص في العاملين في إدارة المشتريات و على مدير إدارة الموارد البشرية القيام بالبحث عن هؤلاء الأفراد المطلوبين للعمل بتلك الإدارة إما من المصادر الداخلية (العاملين بالمنظمة) أو من المصادر الخارجية (كالجامعات ، والمنظمات الأخرى ... إلخ) .

إلى جانب ذلك تبرز علاقة إدارة المشتريات بإدارة الموارد البشرية من خلال تحديد إدارة المشتريات **للأفراد** الذين يحتاجون إلى التدريب اللازم بما يمكنهم من القيام بأعمالهم في مجال الشراء بكفاءة و فعالية حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع البرامج التدريبية المناسبة لهم و ذلك بالتنسيق مع إدارة أو قسم التدريب بما يضمن تدريب وتنمية هؤلاء الأفراد إلى جانب ذلك تبرز علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المشتريات من خلال توفير الأفراد الذين طلبتهم إدارة المشتريات وفقاً للمواصفات و الشروط المطلوبة و الإشراف على إعدادهم و تنمية مهارتهم و قدراتهم اللازمة لممارسة وظيفة الشراء كذلك تبلغ إدارة الموارد البشرية إدارة المشتريات بالأفراد الذين سيتم إحالتهم على التقاعد والتنسيق فيما يتعلق بترقية العاملين بإدارة المشتريات و العقوبات التي صدرت ضدهم والإجازات الممنوحة لهم و نقلهم إلى إدارات أو أقسام أخرى و كذلك عمليات الندب والإعارة .

ثامناً علاقة إدارة المشتريات بإدارة الصيانة

تربط إدارة المشتريات علاقة قوية و مؤثرة بإدارة الصيانة و خاصة في المنظمة الصناعية أو الخدمية حيث نجد أن إدارة الصيانة لا تستطيع القيام

بإجراء الصيانة اللازمة إلا بعد التأكد من توفر متطلباتها مثل قطع الغيار، الزيوت ، الآلات ... إلخ و في حالة عدم توافرها يجب على إدارة الصيانة أن تبلغ إدارة المشتريات باحتياجاتها قبل الموعد المحدد لإجراء الصيانة حتى تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير ما طلبته إدارة الصيانة كما تبرز العلاقة بين الإدارتين من حيث إبلاغ إدارة المشتريات إدارة الصيانة بأن ما طلبته قد أتخذ بشأنه إجراء لغرض توفيره وبموعد وصول تلك الطلبية أو أي تغيرات و مستجدات قد تحدث، و التي تتطلب ضرورة التنسيق فيما بعد بالإضافة إلى ذلك قد تزود إدارة المشتريات إدارة الصيانة إذا وجدت آلات أو معدات أو مواد جديدة أو بديلة أو حدث تغير أو تطوير عليها بحكم إلمامها بالسوق و السلع الموجودة فيه و كذلك اتصالاتها مع الموردين ووفق التعاون بين الإدارتين تتحقق الأهداف .

7-1 وظائف إدارة المشتريات :-

يعتبر المدخل الوظيفي من أشهر المداخل الذي من خلاله نستطيع التعرف على وظائف إدارة المشتريات المتمثلة في الوظائف الآتية :-

أولاً وظيفة التعرف على الاحتياجات

تتضمن هذه الوظيفة التعرف على احتياجات مختلف الإدارات والأقسام والفروع والمراكز التابعة للمنظمة بداية من أقلام الرصاص والأدوات المكتبية إلى المواد والأدوات والمعدات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة[25] فعملية الشراء تبدأ من الإدارات أو الأقسام ...الخ ، وذلك عندما يدرك مدير أو رئيس قسم أو مدير فرع ضرورة توافر صنف معين أو مادة معينة لممارسة نشاط الإدارة أو القسم أو الفرع. وبمجرد أن يتم التعرف على الاحتياجات المطلوب شراؤها يجب تحديد المواصفات بدقة بالنسبة للسلع أو

الأصناف التي سوف يتم وفقها الشراء ويعتبر مدير الإدارة أو رئيس القسم الذي طلب احتياجاته هو المسئول عن التحديد السليم لمواصفات المواد المطلوب شراؤها لأن الخطأ في تحديد هذه المواصفات بدقة يكلف المنظمة مبالغ مالية باهظة وقد لا يكتشف الخطأ إلا بعد وصول المواد المطلوبة من المورد وبذلك تواجه المنظمة صعوبة في إرجاع هذه المواد غير المطابقة للمواصفات المطلوبة إلى المورد وذلك لغرض تغيير المواصفات وإرسال مواد أخرى وفقاً للمواصفات المطلوبة وحتى في حالة موافقة المورد بإرجاع المواد فإن المنظمة سوف تتحمل مصاريف النقل والشحن والتأمين للمواد المرتجعة من المنظمة إلى المورد والعكس مرة أخرى وهذا يترتب عليه ضياع الوقت حتى تصل البضاعة ذات المواصفات المطلوبة وعدم قدرة المنظمة على الوفاء بمواعيد التسليم مما يؤثر في سمعتها ، كما يجب على مدير المشتريات أن تكون لديه معرفة كافية بالمواصفات السليمة لبنود المواد أو الأصناف المراد شراؤها بصفة منتظمة مع العلم بأن تحديد المواصفات بدقة من مسؤولية الإدارة أو القسم الطالب إلا أن مدير المشتريات يجب أن يتشاور مع الجهة الطالبة (إدارة ، قسم) إذا شعر بأن المواصفات لم تحدد بدقة مع الإشارة إلى أنه ليس له الحق في تعديل المواصفات حتى وإن كان هناك خطأ في المواصفات المطلوبة[26].

ثانياً وظيفة اختيار مصادر التوريد

تتضمن هذه الوظيفة اختيار مصدر أو مصادر التوريد المناسبة للمادة أو الأصناف المطلوب شراؤها فقد تدفع علامة معينة معروفة إلى ضرورة الاتصال بمورد معين أو شركة تقوم بإنتاجها[27] وقد يوجد مورد واحد أو عدة موردين أمام إدارة المشتريات التي يمكن من خلالها الحصول على احتياجات المنظمة حيث تتضمن هذه الخطوة تحديد ما إذا كانت الأصناف أو

المواد المطلوبة سبق لإدارة المشتريات شراؤها أو أنها سوف تشترى لأول مرة وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل في الفصل الثالث .

ثالثاً وظيفة المفاوضات

هذه الوظيفة متمثلة في قيام إدارة المشتريات بالتفاوض مع المورد أو الموردين الذين وقع عليهم الاختيار بشأن توريد الاحتياجات المطلوبة حيث يعتبر سعر الشراء من أهم النقاط أو البنود التي تتضمنها عملية المفاوضات مع الموردين، علما بأن هناك الكثير من المواد أو الأصناف التي تشترى بصفه منتظمة أو ذات أسعار مستقرة في السوق لا يتم بشأنها التفاوض ولكن هناك العديد من المواد أو الأصناف التي يتم بشأنها التفاوض مع الموردين فيما يتعلق بسعر التوريد ومن أمثلة ذلك المواد أو الأصناف التي يتم شراؤها لأول مرة أو التي تطلب بمواصفات معينة أو تصنع خصيصاً للمنظمة المشترية كما يجب الإشارة إلى أن هناك نواحي كثيرة يتم التفاوض بشأنها مثل الشحن والنقل والتأمين وشروط التسليم وربما تكون المعاملة بالمثل (شراء المورد احتياجاته من المشتري) إلى جانب ذلك قد تتضمن المفاوضات خدمات خاصة بالنسبة للآلات مثل التركيب والصيانة وتدريب العاملين وتوفير قطع الغيار ..الخ وهذه الخدمات تأتي بعد عملية الشراء[28] .

رابعاً وظيفة إصدار أوامر الشراء

تختص هذه الوظيفة بإصدار أوامر الشراء (أوامر التوريد) إلى الموردين وذلك لتوريد الاحتياجات المطلوبة من المواد أو الآلات وقطع الغيار ..الخ ، حيث يتم إصدار أوامر الشراء وفقاً لنماذج معينة تقوم بإصدارها المنظمة المشترية[29] متضمنة الكثير من البيانات الأساسية التي

سيتم توضيحها في الفصل الرابع يتم اعتمادها من قبل مدير المشتريات ، حيث تصدر هذه الأوامر من اصل وعدة صور يرسل الأصل إلى المورد وتحتفظ إدارة المشتريات بإحدى الصور وترسل باقي الصور إلى الإدارات أو الأقسام ذات العلاقة مثل الإدارة المالية وإدارة المخازن .... الخ .

خامساً وظيفة متابعة أوامر الشراء

وظيفة الشراء لا تنتهي بإصدار أوامر الشراء (أوامر التوريد) للموردين حيث إن الأمر يتطلب متابعة تلك الأوامر لضمان وصول المواد أو الأصناف ..الخ[30]، في وقتها وعدم توقف الإنتاج وهذا من مسؤولية إدارة المشتريات ، كما أوضحنا في السابق ولتحقيق ذلك لابد أن تقوم إدارة المشتريات بوضع إجراءات لمتابعة تنفيذ أوامر التوريد المرسلة إلى الموردين فبالنسبة لأوامر التوريد التي تتسم باستمرارية التوريد (تشترى بانتظام من مورد معين أو أكثر) قد يقوم بمتابعة تنفيذها بعض العاملين بإدارة المشتريات أما فيما يتعلق بأوامر التوريد الخاصة بشراء مواد أو أصناف ذات طبيعة أو مواصفات خاصة يتم بشأنها الاتفاق مع المورد فإن متابعة تنفيذ هذه الأوامر تقع على عاتق مدير إدارة المشتريات إلا أنه في بعض المنظمات نجد أن إدارة المشتريات تقوم بمتابعة تنفيذ جميع أوامر التوريد المرسلة إلى الموردين، وفي منظمات أخرى يتم التركيز على متابعة أوامر التوريد المهمة أما أوامر التوريد غير المهمة على سبيل المثال بالنسبة للعمليات الإنتاجية للمنظمة فإنه لا يتم متابعتها باستمرار وقد يرجع ذلك إلى أن متابعة تنفيذ أوامر الشراء مكلفة وتأخذ وقتاً من العاملين بإدارة المشتريات .

سادساً وظيفة مراجعة الفواتير

فيما يتعلق بهذه الوظيفة هناك اختلاف في الرأي حول ما إذا كان من الأفضل أن تتولى إدارة المشتريات مهمة مراجعة الفواتير التي يرسلها المورد مع البضاعة المشتراة أو تتولى الإدارة المالية هذه المهمة فهنالك أسباب تؤيد الرأي الأول في أن مراجعة الفواتير جزء من وظيفة إدارة المشتريات[31] على أساس أن وصول فواتير الشراء يؤكد لإدارة المشتريات بأن عملية الشراء قد نفذت وهذا يعتبر من مسؤولية إدارة المشتريات إلى جانب ذلك في حالة وجود خطأ بالفواتير المرسلة من قبل المورد ، فإن مدير المشتريات هو الذي يخاطب المورد وذلك لتصحيح الخطأ وتعديله وفي هذه الحالة يعتبر الوقت من المحددات المهمة في هذا الشأن وعندما تتولى الإدارة المالية مراجعة الفواتير فإنها لا تستطيع مخاطبة المورد في حالة وجود خطأ بالفواتير بل ترجع إلى إدارة المشتريات لكي تقوم بالاتصال بالمورد وذلك لغرض تصحيح الخطأ الوارد بالفواتير إلى جانب ذلك فإن إدارة المشتريات تهدف إلى أن يتم الشراء بالسعر المناسب وحتى يتحقق ذلك فمن الأفضل أن تقوم إدارة المشتريات بمراجعة تلك الفواتير والتأكد من وصول البضاعة بالأسعار المتفق عليها مع الموردين .

سابعاً وظيفة الاحتفاظ بالسجلات والتقارير عن الموردين

يعتبر الشراء إجراء قانوني يتم وفقاً لتعهدات وما يترتب عليه من التزامات لذلك لابد من توثيقه في سجلات خاصة حتى يتم الرجوع إليها عند الحاجة وهذا يساعد إدارة المشتريات في معرفة الموردين عندما ترغب في الشراء مرة أخرى أو لغرض الاستعانة بهذه السجلات عند مقارنة الأسعار

والشروط المتعلقة بالشراء[32] إلى جانب ذلك تدون في هذه السجلات جميع عمليات الشراء التي تقوم بها إدارة المشتريات وتحتفظ أيضا بملفات تتضمن كافة النماذج والمستندات التي يتم استخدامها في جميع عمليات الشراء وسجلات تدون فيها أسماء الموردين اللذين تتعامل معهم وكافة المعلومات المتعلقة بهم حيث يطلق على هذا السجل أسم سجل الموردين الذي بإمكان إدارة المشتريات الرجوع إليه في تنفيذ كثير من العمليات الشرائية التي تقوم بها كما أن الاحتفاظ بأوامر الشراء التي تصدرها إدارة المشتريات في غاية الأهمية لأنها تعتبر بمثابة عقود شراء بينها وبين الموردين وكذلك الاحتفاظ بطلبات الشراء التي ترسل من قبل الإدارات أو الأقسام لأنها مستندات تمت على أساسها عملية الشراء ويتم الرجوع إليها في حالة حدوث خلاف أو مشكلة بين إدارة المشتريات والإدارة الطالبة وخاصة فيما يتعلق بالمواصفات أو الكميات المطلوبة .

ثامناً وظيفة استلام البضاعة المشتراة

في بعض المنظمات تسند وظيفة استلام البضاعة المشتراة إلى إدارة المشتريات طالما هي التي أنشأت الطلب للتأكد من وصول المواد أو الأصناف وفقاً للكميات والمواصفات المحددة[33] وحتى تستطيع إدارة المشتريات توجيه تلك المواد أو الأصناف إلى الإدارات أو الأقسام الطالبة في الوقت والمكان المناسبين، قد يستحدث قسم أو وحدة يتولى القيام بهذه المهمة تحت إشراف إدارة المشتريات وقد نجد في بعض المنظمات وجود قسم مستقل يتولى مهمة استلام المواد أو الأصناف المشتراة من الموردين يطلق عليه قسم الاستلام أو الوارد .

تاسعاً وظيفة الفحص

أن وظيفة الفحص ترتبط ارتباطا وثيقاً بوظيفة الاستلام ، ففي الاستلام يتم اختبار الكميات الواردة ، أما في الفحص يتم اختبار المواصفات والجودة[34] وقد تسند هذه الوظيفة إلى قسم أو إدارة المشتريات أو إدارة أو قسم الإنتاج إلا أنه في حالة تبعية قسم الفحص إلى إدارة أو قسم الإنتاج قد تتغاضى إدارة الإنتاج عن بعض الأخطاء لتغطية بعض العيوب التي كانت إدارة الإنتاج سبباً فيها ، وفي حالة اكتشافها تسبب إحراجا لإدارة الإنتاج بينما في منظمات أخرى يتولى قسم مستقل القيام بهذه الوظيفة حيث هناك بعض المبررات التي تؤكد ضرورة وجود قسم مستقل للفحص يساعد على رفع كفاءة أداء هذه الوظيفة بكفاءة عالية وذلك بتعيين أفراد متخصصين في عملية الفحص وخاصة بالنسبة للمواد والإمدادات الفنية التي تتطلب توافر خبرة ودراية عالية بالطرق التي تستخدم في فحصها ومطابقتها وفقاً للمواصفات والجودة المطلوبة إلا انه في اغلب المنظمات تسند هذه الوظيفة إلى إدارة المشتريات[35] .

8-1 أسئلة للمراجعة

1- تحدث عن مفهوم وظيفة الشراء .

2- ما هي الدوافع أو الأسباب التي تدعو إلى الشراء .

3- اذكر الأسباب التي تؤيد أهمية وظيفة الشراء .

4- اذكر أهداف إدارة المشتريات موضحاً المزايا التي ستتحصل عليها المنظمة نتيجة لتحقيق إدارة المشتريات لأهدافها .

5- تحدث باختصار عن كل من :-

علاقة إدارة المشتريات بإدارة التسويق .

علاقة إدارة المشتريات بالإدارة المالية .

علاقة المشتريات بإدارة المخازن .

علاقة إدارة المشتريات بإدارة الإنتاج .

وظيفة التعرف على الاحتياجات .

وظيفة مراجعة الفواتير .

9-1 مراجع الفصل الأول

1- احمد سرور محمد (1990) الإدارة العلميـــة للمشـــتريات والمخـــازن (القاهرة : مكتبة عين شمس) ، ص 7 .

2- حمد راشد الغدير (1997) إدارة الشراء والتخزين ، (عمان: دار زهران للنشر) ص 7.

3- مهدى زويلف ، على العلاونة(1998) إدارة الشراء والتخزين (مـــدخل كمى) (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع) ،ص13.

4- Lee Lamer and Danald Dobler (1977) Purchasing and Materials Management : Text and cases " Tata Macraw Hill publishing CO .New Delhi.P232.

5- مهـــدى زويلـــف (1983) إدارة الأفـــراد فـــى منظـــور كمـــى ، (عمان:دار مجدلان للنشر والتوزيع) ، ص 19 .

6- مهدى زويلف ، على العلاونة ، المرجع السابق ص 14 .

7- Peter Baily and David Farmer (1981) "Purchasing Principles and management " pitman publishing , INC London.p13 .

8- Careet L.J .and Milton silver (1973) "production Manngement Analysis, HARCOURT Brace JOVaMOVICh.INC NeW YORK. P.357 .

9- على عبد المجيد عبده (1982) إدارة المشتريات والمخازن ، (القاهرة :مكتبة عين شمس) ، ص 7 .

10 - BaILY and Farmer (1981) P.13

11- Ibid P 13 .

12- Ibid P13 .

13- أحمد سرور محمد ، (1990) ، مرجع سابق ، ص8 .

14- محمد سعيد عبد الفتـــاح ، (1985) إدارة المشـــتريات والمخـــازن ، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث) ، ص17.

15- Michiel Leenders (1981) "Purchasing of Materials Management.Boston: Irwin .P.2.

16-على شريف ، (1976) إدارة المشتريات والمخازن ، (بيروت:الدار الجامعة) ص 29.

17- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1985) ، مرجع سابق ص17 .

18- Stuart Heinritz (1991) "Purchasing Princeples and application .N.Y Printice-Hall .p.21.

19- Ibid.p.36.

20- أحمد سرور محمد ، (1991) ، مرجع سابق ،ص13.

21- السيد ناجى ، (1991) ، إدارة المشتريات والمخازن (المبادئ العلميـــة والتطبيق العلمي) (القاهرة :دار الثقافة العربية) ، ص76.

22- صلاح الشنوانى ، (1996) ، الأصول العلمية للشـــراء والتخـــزين ، (الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر) ص 45 .

23- مهدى زوييف ، على العلاونى ، (1998) ، مرجع سابق ص31.

24- حمد راشد الغدير ، (1997) ، مرجع سابق ، ص 57.

25- أحمد سرور محمد ، (1990) ، مرجع سابق ، ص 31.

26- Dowst Somrbys (1971) Basic For Buyer" Boston:cbip INC.p.31.

27- محمد سعيد عبدالفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 25.

28- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 22.

29- المرجع السابق، ص 23.

30- المرجع السابق، ص 24.

31- Pooler victory H, (1964) " The Purchasing Management and His Job N.Y " American Management.p.2.

32- محمد سعيد عبدالفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 19.

33- علي الشريف، علي الشـــرقاوي(1983) إدارة الشـــراء والتخـــزين ، (القاهرة: دارالنهضة العربية) ص 43.

34- محمد سعيد عبدالفتاح (1985)، مرجع سابق ، ص 30.

35- Michiel Leenders (1989) " Purchasing and Materias Management " Boston Irwin.P.151.

الفصل الثاني
الإطار التنظيمي لإدارة المشتريات

2-1مقدمة :

في المنظمات الصناعية قسمت الوظائف الأساسية إلى ثلاث وظائف هي المالية والإنتاج والتسويق ، وهذا ما اتفق عليه علماء الإدارة وبناء على ذلك توضع الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات ، ففي المنظمات الصغيرة الحجم يقوم مدير واحد بهذه الوظائف إلا أنه كلما زاد حجم المنظمة وتعددت نشاطاتها يقوم هذا المدير بتفويض بعض سلطاته إلى آخرين ووفقاً لهذا التفويض يبقى المدير إما مشرفاً على الوظيفة الأقرب من تخصصه من هذه الوظائف أو يكون مشرفاً على معاونيه في إدارة تلك الوظائف ، ولكن في المنظمات الكبيرة يختلف الأمر تماماً حيث يكلف مدراء وتسند إليهم مهمة الإشراف على هذه الوظائف، بمعنى أن يكون كل مدير مسئول عن إدارة معينة على أن يكونوا تابعيين لرئيس مجلس الإدارة. ومن المسلم به أن إنشاء وحدة تنظيمية (إدارة – قسم) مرتبط بحجم الأعمال والأنشطة التي ستؤديها هذه الوحدة فهناك إدارات أو أقسام قد أنشأت أو أُلغيت أو تم دمجها في إدارات أخرى نتيجة التغيير في أنشطتها أو لبعض الأسباب الأخرى، فقد بدأت عملية الشراء وخاصة في المنظمات الصغيرة تمارس من قبل مالك المنظمة أو المشروع ولكن نظراً لاتساع السوق وزيادة الإنتاج وضرورة شراء المواد بالمواصفات المناسبة والسعر والجودة المناسبين وفي الوقت المناسب ومن أجل ملائمة ذلك التوسع والتطور أصبح من الضروري أن يتم عن طريق أو بواسطة إدارة معينة تختص بأمور الشراء ولو نظرنا إلى منظمة من المنظمات نجد أنها تتكون من مجموعة من الأنشطة كالتسويق والأفراد والمالية والإنتاج والمشتريات ..إلخ . وحتى تستطيع هذه المنظمة تسيير عملها فإن هذه الأنشطة تقسم على مجموعة من الإدارات أو الأقسام الإدارية ، ومن بينهما إدارة المشتريات. إن وجود مثل هذه الإدارة يتطلب تحديد مسؤولياتها وطرق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في هذه الإدارة وتنظيم العمل الداخلي بها بما يحقق التنسيق مع بقية الإدارات والأقسام بالمنظمة فالتنظيم هو وسيلة لتحقيق غاية وليس غاية في حد ذاته ولكل منظمة هيكل تنظيمي خاص بها ، حيث يختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى ولا يوجد هيكل تنظيمي نموذجي يمكن تطبيقه في كل المنظمات حتى وإن كانت هذه المنظمات من نفس الصناعة أو النشاط ، وهذا ينطبق على الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات فهو يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك نتيجة لاختلاف حجم المنظمة و طبيعة نشاطها (صناعي أو تجاري) و سنناقش في هذا الفصل الإطار التنظيمي لإدارة المشتريات و العوامل المؤثرة في هذا التنظيم بالإضافة إلى مفهوم المركزية و اللامركزية في الشراء و مزايا و عيوب كل منهما وكذلك كيفية الجمع بين نظام المركزية و اللامركزية في الشراء .

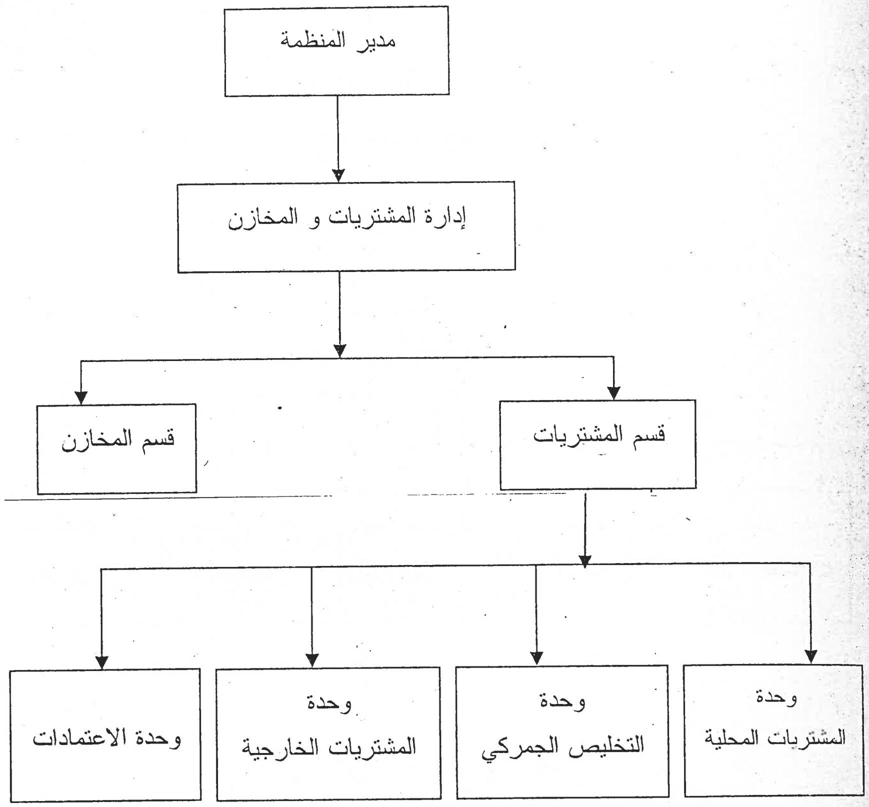
2-2 التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات:-

لو نظرنا إلى وظيفة الشراء من ناحية تاريخية لوجدناها مرتبطة بإدارة الإنتاج على الرغم من أن بعض أعمالها مرتبط بالمالية حيث تشتري الدفاتر

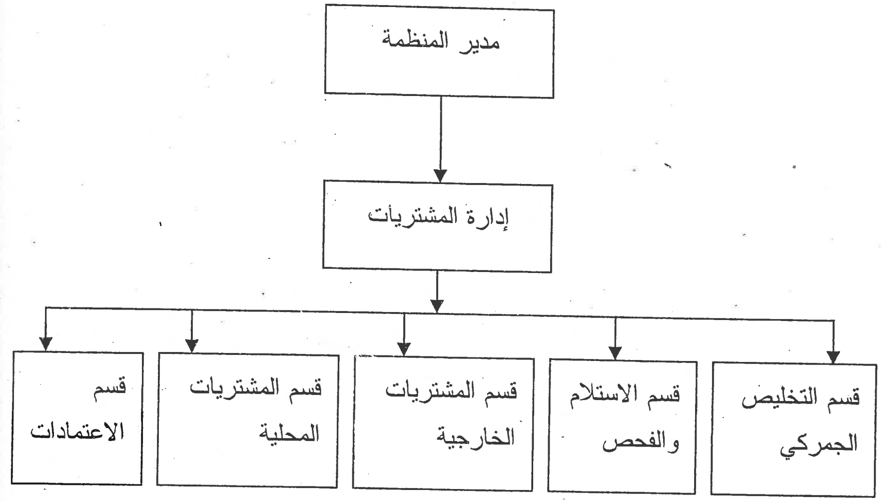
المحاسبية والآلات المكتبية ... الخ ، و بالتسويق حيث تشتري أدوات الإعلان و سيارات النقل و البيع والمعدات اللازمة للفروع والمصانع .. الخ، إلا أن ارتباطها بإدارة الإنتاج أكثر لأن غالبية المواد أو الأصناف المشتراة ضرورية للعملية الإنتاجية ، كذلك المواد أو الأصناف المشتراة تدخل بطريقة أو أخرى في صنع السلعة المنتجة ، و هذا هو أهم أعمال أو مهام إدارة المشتريات .

فقد أوضح الدكتور/ أحمد سرور محمد في كتابه الإدارة العلمية للمشتريات و المخازن أن 80% من المنظمات تكون تبعية إدارة المشتريات فيها إلى الإدارة العليا مباشرة و 15% من المنظمات تتبع إدارة المشتريات إدارة الإنتاج و 5% من المنظمات تتبع إدارة المشتريات الإدارة المالية باعتبار أن كل عملية شراء تمثل مصروفاً فعلياً ، كما أوضح أيضاً أن تبعية إدارة المشتريات في معظم المنظمات في جمهورية مصر العربية إلى المدير التجاري أو المدير المالي و التجاري إن وجد ، كذلك الحال في ليبيا حيث تتبع إدارة المشتريات الإدارة العليا أو الإدارة التجارية أو الإدارة المالية بنفس النسب التي تم ذكرها تقريباً .

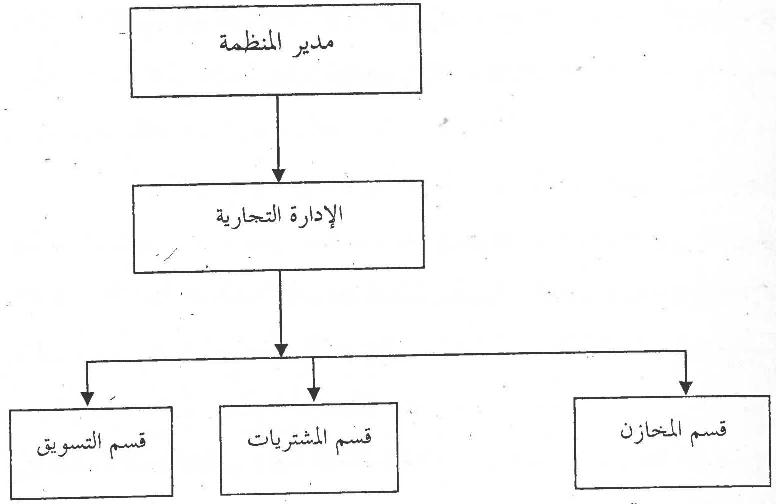
وتبين الإشكال الآتية موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي في بعض الشركات في ليبيا و هذا على سبيل المثال ولا الحصر .



شكل (1) تبعية إدارة المشتريات والمخازن لمدير المنظمة



شكل (2) تبعية إدارة المشتريات (إدارة مستقلة) لمدير المنظمة



شكل (3) تبعية إدارة المشتريات للإدارة التجارية

2-3 العوامل المؤثرة على التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات :

إن التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات يختلف من منظمة إلى أخرى و ذلك وفقاً لبعض العوامل أو الاعتبارات الآتية و هي ما تعرف بالعوامل المؤثرة أو المحددة للهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات :

1-حجم المنظمة و طبيعة نشاطها

كلما كبرت المنظمة و زاد حجم نشاطها سيؤدي ذلك إلى أن يكون هيكلها التنظيمي واسعاً حتى يستوعب جميع الوظائف المتعددة التي تمارسها الإدارات التابعة للمنظمة[1] ، وعليه فالتنظيم الداخلي لنشاط الشراء يختلف من منظمة صغيرة الحجم إلى منظمة متوسطة الحجم إلى منظمة كبيرة الحجم .

2-الأعباء الموكلة إلى إدارة المشتريات[2]

إن المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات تختلف من منظمة لأخرى ، لذلك فإن الاختصاصات ستوزع على العاملين في تلك الإدارة وفقاً لمسؤوليات معينة ، فلو أسندت لإدارة المشتريات مهمة الإشراف على النقل من الواجب أن تسند هذه المسؤولية إلى أحد العاملين فيها و بناء على ذلك يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ومتلائماً مع هذه المهام و المسؤوليات أو يكون معقداً ومتسعاً بحيث يغطي جميع النشاطات أو الأعمال التي تمارسها المنظمة .

3-عدد المواد أو الأصناف ونوعها التي تشتريها المنظمة[3]

إذا كانت المنظمة تشتري أنواعاً متعددة من السلع و بأعداد كبيرة فيتم تنظيم إدارة المشتريات حسب أنواع السلع و ذلك باستحداث أقسام أو وحدات مثلاً: قسم الأحذية ، قسم الملابس ، قسم الأدوات المنزلية ، قسم

الإلكترونات، .. الخ ، وذلك لأن الأصناف التي تشتريها المنظمة كثيرة العدد و التنوع ، أما إذا كانت الأصناف قليلة و محدودة فسيكون التنظيم حسب نوع السلعة أو الصنف ، ويكون تنظيماً بسيطاً و محدوداً ويشتمل على عدد محدود من الأقسام أو الوحدات الإدارية ، بينما التنظيم الأول سيكون تنظيماً مخططاً و أكثر عمقاً واتساعاً ، إلى جانب ذلك قد تتدخل الدولة في تحديد نوع السلع المطلوب شراؤها و في تحديد معايير الحصول على السلع و تحديد أسعارها و رتبها.

4-الأسواق التي تتعامل معها إدارة المشتريات[4]

ونعني بذلك هل المنظمة تتعامل مع أسواق خارجية أو أسواق محلية؟، وهل هذه الأسواق بعيدة أو قريبة عن المنظمة؟ ، لأنه إذا كانت المنظمة تتعامل مع أسواق خارجية أو محلية سيكون لديها في الهيكل التنظيمي إدارة الاستيراد والتصدير و إدارة أو قسم الشراء الخارجي أو المحلي ، و بذلك يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي واسعاً و أكثر عمقاً ، أو يكون على عكس ذلك .

5-وجود تنظيم معين تفرضه سلطة عليا على المنظمة[5]

قد تفرض الدولة تنظيماً معيناً على بعض المنظمات ، فقد تنشأ شركة للأدوية تسند إليها مهمة توفير جميع احتياجات المؤسسات الصحية من الأدوية ، والأجهزة الطبية ، ولذلك فتنظيم إدارة المشتريات يجب أن يعكس ذلك .

6-مدى التشابه بين الأصناف التي تشتريها المنظمة[6]

إذا كان هناك تشابه في المواد أو الأصناف التي تشتريها المنظمة، مثال ذلك مواد البناء أو الأخشاب .. الخ ، على أساس أن تكون درجة التشابه

كبيرة فيجب أن يتم تخصيص أحد العاملين لغرض شراء تلك الأصناف المتشابهة و العكس في حالة عدم وجود تشابه بين المواد أو الأصناف المشتراة فالتشابه أو عدم التشابه في الأصناف المشتراة سيكون له تأثير على الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات ، إما أن يكون واسعاً و أكثر عمقاً أو يكون عكس ذلك .

7-فلسفة و توجهات الإدارة العليا[7]

إذا كانت الإدارة العليا لا تثق أو تطمئن إلى مرؤوسيها من حيث قدرتهم على اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية فإن الهيكل التنظيمي سيكون محدداً و يأخذ الشكل الرأسي (المركزية) ، أما إذا كانت الإدارة مقتنعة أو واثقة بأن مرؤوسيها لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات عن الأعمال التي يقومون بها و ممارستهم لأعمالهم بشكل فعال عندئذ سيكون الهيكل التنظيمي أفقياً ووجود تخصص في ممارسة الأعمال .

2-4 فوائد التنظيم الجيد لإدارة المشتريات[8]

تتحصل المنظمة على بعض الفوائد أو المزايا نتيجة للتنظيم الجيد لإدارة المشتريات و المتمثلة في الآتي :

1- تحديد المسؤوليات والاختصاصات بشكل واضح دون حدوث أي تداخل.

2- التخصص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

3- تحقيق التكامل و التنسيق ومنع الازدواجية في الشراء و هذا يتحقق من خلال التنظيم الجيد الذي يهدف إلى تكامل الوظائف و التنسيق بينها

و بالتالي لا توجد إدارتان أو قسمان يقومان بنفس العمل و إنما يسند لكل إدارة العمل المطلوب منها تأديته .

4- وحدة القيادة و التوجيه حيث يكون لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات ، وهذا يساعد على إنجاز الأعمال دون حدوث أي عراقيل أو مشاكل ودون أي تدخل من قبل بعض مدراء أو رؤساء الأقسام الأخرى .

2-5 المركزية و اللامركزية في الشراء :

تعني المركزية تركيز السلطة في يد الإدارة العليا في المنظمة حيث يكون لها الحق في اتخاذ القرارات بمعزل عن مستوى التنفيذ الفعلي للأعمال. أما اللامركزية فهي أسلوب يقوم على توزيع السلطة بين الرئيس و معاونيه حيث يفوض الرئيس بعضاً من سلطاته في التصرف و اتخاذ القرارات بما يمكنهم من النهوض بالأعباء و المسؤوليات المكلفين بها[9].

وبالنسبة لمركزية الشراء تعني تركيز عمليات الشراء في إدارة واحدة داخل المنظمة[10] . أي إذا وجدت إدارة مستقلة للمشتريات في الهيكل التنظيمي للمنظمة فيعني ذلك أن المنظمة تتبع المركزية في الشراء ، أما إذا تركت حرية الشراء للأقسام أو الإدارات داخل المنظمة و لم تخصص إدارة مستقلة للشراء فمعنى ذلك أن هذه المنظمة تتبع نظام لا مركزية الشراء ، كما أنه إذا كانت لمنظمة ما عدة فروع أو مصانع في مناطق جغرافية متباعدة الأطراف وكانت هناك إدارة مستقلة للشراء تقوم بتوزيع وإمداد كافة الفروع أو المصانع باحتياجاتها ففي هذه الحالة نعتبر أن هذه

المنظمة تتبع نظام المركزية في الشراء ، أما إذا ترك للفروع و المصانع حرية الشراء فمعنى ذلك أن المنظمة تتبع نظام لا مركزية الشراء .

2-5-1 مزايا مركزية الشراء : -

عندما تتبع المنظمة نظام المركزية في الشراء سوف تتحصل على عدة مزايا أو منافع تتلخص في الآتي :

1- تركيز الشراء في إدارة واحدة بالمنظمة يساعد في الحصول على كل احتياجات الإدارات و الأقسام بأسعار اقل من الأسعار العادية و الاستفادة من خصم الكمية و تخفيض تكاليف النقل[11].

2- تركيز الشراء في إدارة واحدة يؤدي إلى وجود أفراد متخصصين ومتفرغين تسند إليهم مهمة اختيار أفضل الأصناف أو المواد المطلوب شراؤها بأفضل الشروط [12] ، وزيادة التعمق في دراسة خصائص السلع واستعمالاتها والبدائل المتاحة .

3- تركيز الشراء يؤدي إلى أن يتفرغ مدراء الإدارات أو رؤساء الأقسام سواء كانت إنتاجية أم خدمية إلى أعمالهم مطمئنين إلى أن احتياجاتهم من المواد أو الآلات أو قطع الغيار... الخ. سوف يتم توفيرها بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب [13].

4- تركيز الشراء يؤدي إلى توحيد عمليات الشحن والنقل والفحص والاستلام والتخزين بالنسبة للمواد أو الأصناف المشتراة .

5- تركيز الشراء في إدارة واحدة يكفل إتباع الأسلوب العلمي في الشراء والتخزين ، من خلال وضع خطة للشراء والتخزين مبنية على أسس علمية .

6- تركيز الشراء في إدارة واحدة يؤدي إلى اتصال الموردين بأفراد معينين بالمنظمة[14]، وهذا يؤدي إلى عدم ضياع جهود المورد والمشتري كذلك يمكن من الحصول على مزايا أفضل و التوصل إلى المواصفات المثلي المطلوبة ويسهل مراقبة جودة المواد أو الأصناف المطلوبة وفحصها .

7- تركيز الشراء في إدارة واحدة يساعد على إنجاز عملية مراجعة الفواتير ودفع قيمتها بسرعة[15] وهذا يساعد المنظمة في دفع مستحقات الموردين دون حدوث أي تأخير وما يترتب عليه من دفع غرامات من قبل المنظمة المشترية.

8- في ظل مركزية الشراء تتمكن المنظمة من تقييم كفاءة أداء القائمين بالشراء .

9- تركيز الشراء في إدارة واحدة بالمنظمة يساعد على توحيد المواصفات المطلوبة للأصناف و المواد المطلوب شراؤها، أو التقليل من الاختلافات التي لا يوجد مبرراً لوجودها .

10- تركيز الشراء في إدارة واحدة يساعد على القيام بإجراء البحوث التي تؤدي إلى إيجاد بدائل للأصناف أو المواد المشتراة و إيجاد بدائل للموردين الحاليين[16].

11- تؤدي مركزية الشراء إلى التنسيق بين إدارة المشتريات و الإدارات الأخرى[17] فيما يتعلق باحتياجاتهم من المواد أو الأصناف المطلوب توفيرها لهم من حيث الكميات المطلوبة ووقت الحاجة إليها .

12- سهولة الرقابة المالية على قيمة المشتريات وكذلك الرقابة على المخزون[18].

13- تركيز الشراء يؤدي إلى وجود سجلات دقيقة لكافة عمليات الشراء التي قامت بها المنظمة[19] و كذلك سجلات تحوي كافة البيانات و المعلومات عن الموردين الذين تم التعامل معهم و التي يتم الرجوع إليها عند الحاجة .

14- إمكانية متابعة أوامر التوريد أو الشراء من حيث مواعيد وصولها كذلك متابعة احتياجات الإدارات و الأقسام و الفروع ... فيما يتعلق بالمواد أو الآلات التي يحتاجونها .

2-5-2 عيوب مركزية الشراء :

قد تواجه المنظمة بعض المخاطر أو العيوب نتيجة إتباعها نظام المركزية في الشراء و المتمثلة في الأتي :-

1- قد لا يتوافر في إدارة المشتريات أفراد متخصصون في شراء كل الأصناف أو المواد المطلوب شراؤها[20].

2- قد لا تسمح مركزية الشراء القيام بإجراء بعض التعديلات في خطة الشراء[21] نتيجة لتغيير مفاجئ في خطة الإنتاج مثلاً أو إنتاج سلعة جديدة أو الإنتاج حسب الطلبية ...... الخ . و كذلك الأمر بالنسبة للمبيعات من حيث زيادة الكمية المشتراة من سلعة معينة أو تخفيضها نظراً لزيادة أو قلة الطلب عليها .

3- تركيز الشراء في إدارة واحدة يؤدي إلى زيادة أعباء المنظمة المالية نظراً لتكليف هذه الإدارة بتوفير كافة احتياجات الإدارات أو الأقسام....الخ . و هذا يترتب عنه دفع مبالغ مالية كبيرة بعكس لو كانت كل إدارة أو قسم أو مصنع تشتري احتياجاتها وحدها.

4- قد تهمل مركزية الشراء الأخذ في الحسبان المصالح المتعلقة ببعض الإدارات أو الأقسام أو الفروع ... التي تؤخذ في الحسبان في حالة إتباع اللامركزية في الشراء .

5- المركزية في الشراء قد تحدث أو تسبب في إيجاد مشاكل بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى[22] و يرجع السبب في ذلك إلى تأخر طلبيات الشراء .

6- قد لا تتمكن إدارة المشتريات في ظل نظام المركزية في الشراء من متابعة كل أوامر الشراء و مواعيد وصولها نظراً لانشغالها ببعض الأعمال الروتينية مثل تجميع طلبيات الشراء الواردة من الإدارات أو الأقسام أو المصانع ... إلخ .

و **يمكن** القول بأن مزايا مركزية الشراء هي عيوب اللامركزية في الشراء وعيوب المركزية في الشراء هي مزايا اللامركزية في الشراء.

3-5-2 العوامل التي تحدد إتباع المركزية أو اللامركزية في الشراء : -

هناك بعض العوامل المؤثرة في تحديد السياسة أو التوجه نحو إتباع المركزية أو اللامركزية في الشراء و المتمثلة في الأتي :-

1- إذا كانت المصانع أو الفروع أو الإدارات قريبة من المركز الرئيسي (الإدارة العامة)[23] فإنه يفضل إتباع المركزية في الشراء و إذا كانت عكس ذلك فإنه يفضل إتباع اللامركزية في الشراء .

2- إذا كانت الأصناف التي تطلبها الإدارات أو المصانع التابعة للمنظمة متماثلة أو متشابهة[24] فإنه يفضل إتباع نظام المركزية في الشراء و إذا كانت عكس ذلك فإنه يفضل إتباع اللامركزية في الشراء .

3- إذا كان حجم المنظمة صغير و طبيعة نشاطها محصور في نطاق محدد و عدد إداراتها قليلة فهذا سيؤدي إلىَ قلة حجم مشترياتها و بذلك تستطيع المنظمة السيطرة عليها مما يؤكد على إتباع نظام المركزية و العكس في حالة ما إذا كانت المنظمة كبيرة ونشاطها غير محدد أو واسع فإنه يفضل إتباع نظام اللامركزية في الشراء .

4 – إذا كانت للمنظمة وحدات في منطقة جغرافية واحدة تتمكن من السيطرة عليها يتم إتباع نظام المركزية في الشراء و لكن في حالة وجود وحدات في مناطق جغرافية مترامية الأطراف و كانت المسافات بينهما متباعدة فإنه يفضل إتباع اللامركزية في الشراء .

5- كلما زادت أهمية القرارات المتعلقة بالشراء و تكلفتها أدى ذلك إلى إتباع المركزية في الشراء زاد من تدخل الإدارة العليا . أما إذا قلت أهمية القرارات المتعلقة بالعمليات الشرائية وتكلفتها أدى ذلك إلى إتباع اللامركزية في الشراء .

6_ إذا كانت هناك مصادر توريد محلية يمكن الاعتماد عليها في توفير احتياجات المنظمة[25] ففي هذه الحالة يمكن إتباع سياسة اللامركزية أما

إذا كانت تلك المصادر غير متوفرة أو لا يمكن الاعتماد عليها في توفير احتياجات المنظمة فإنه سيتبع سياسة المركزية في الشراء .

7 – وجود ظروف خاصة بأحد الفروع أو المصانع تقتضي البث السريع و عليه في هذه الحالة يفضل إتباع سياسة اللامركزية في الشراء و إذا كان عكس ذلك فإنه من الأفضل إتباع سياسة المركزية .

8- قد تكون هناك سياسة سواء من قبل الدولة أو المنظمة تهدف من خلالها إلى وضع برنامج لغرض تنمية منطقة أو عدة مناطق اقتصادياً و بناء على ذلك فإنه يكون من الأفضل إتباع سياسة اللامركزية في الشراء.

9 – إذا كانت المنظمة تمتلك أفراداً لديهم كفاءات فنية و إدارية وبأعداد كافية ففي هذه الحالة يكون من الأفضل إتباع سياسة اللامركزية في الشراء و في حالة وجود عكس ذلك يتم إتباع سياسة المركزية في الشراء .

10 – إذا كانت فلسفة الإدارة العليا متمثلة في تفويض صلاحيات اتخاذ قرارات الشراء المتعلقة بالإدارات أو الأقسام...الخ[26]. دون الرجوع إلى إدارة المشتريات يكون الاتجاه نحو إتباع سياسة اللامركزية أما إذا كانت فلسفتها عكس ذلك فسيكون التوجه نحو إتباع المركزية في الشراء .

11 – إذا كانت هناك أهمية و سرعة في اتخاذ القرارات كان التوجه نحو إتباع سياسة اللامركزية في الشراء أما إذا كانت القرارات ذات أهمية كبيرة و لا توجد أية أهمية للسرعة و الزمن فسيكون التوجه نحو إتباع سياسة المركزية .

12 – إذا كان جهاز الرقابة جهازاً فعالاً تستطيع إدارة المنظمة من خلال فعالية هذا الجهاز إتباع سياسة اللامركزية في الشراء . أما إذا كان عكس ذلك فإنه يتم إتباع سياسة المركزية في الشراء .

2-5-4 الجمع بين المركزية و اللامركزية في الشراء : –

لا يوجد ما يؤكد بأن هناك مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ولا توجد إجابة مثلى عن أيهما أفضل هل نظام المركزية أو اللامركزية ؟ فإتباع نظام المركزية أو نظام اللامركزية في الشراء يعتمد كما أوضحنا سابقاً على حجم عمل كل منظمة وطبيعتها وفلسفتها من حيث إتباعها أي من النظامين ومدى توافر كفاءات بشرية إدارية و فنية ... إلخ . كما أن التنظيم الإداري الفعال هو ذلك التنظيم الذي يوفر انسجاما بين المركزية و اللامركزية و هذا لا يتم إلا بتحليل الموقف قبل اتخاذ القرار المتعلق باختيار المزيج المرغوب لموقف معين .

إلا أن التوجه الشائع في هذا الشأن هو الجمع بين النظامين(المركزية واللامركزية في الشراء) حيث تعمل المنظمة على التوحيد بين هذين النظامين و ذلك لأن تطبيقهما بشكل مطلق قد يسبب بعض المشاكل أو قد يكون أمراً يصعب تحقيقه في الحياة العملية.

لذلك يتم الجمع بينهما باستحداث إدارة مركزية للشراء في المركز الرئيسي للمنظمة تسند إليها مهمة أو مسؤولية وضع الخطط و السياسات العامة المتعلقة بكافة العمليات الشرائية و مراقبة تنفيذها وفقاً للخطط و السياسات المرسومة ثم استحداث مكاتب أو أقسام فرعية إدارية في المصانع أو الفروع التابعة للمنظمة تعطي لها صلاحية شراء كل احتياجات المصانع

أو الفروع من الأصناف أو المواد المتعلقة بعملها و ذلك لتخفيض تكاليف النقل و ضمان وصول المواد في الوقت المناسب حيث تنظم العلاقة بين الإدارة الرئيسية و المكاتب أو الأقسام الفرعية كما يلي :–

1 – تحديد مسؤوليات و صلاحيات العاملين في إدارة المشتريات المركزية[27] و كذلك مسئوليات و صلاحيات العاملين في مكاتب وأقسام المشتريات الفرعية بشكل واضح ودقيق تفادياً للتداخل والازدواجية .

2 – يعتبر مديرو المشتريات الفرعية مسئولين أمام مدير إدارة المشتريات المركزية[28] عن تنفيذ خطط الشراء المركزية و سياستها حيث يتطلب الأمر قيام مدير إدارة المشتريات المركزية بالإشراف ووالتأكد من أن عمل المسؤولين في تلك الفروع وفقاً للخطط والسياسات المرسومة .

3 – تزود إدارة المشتريات المركزية مدراء المكاتب و الأقسام الفرعية للمشتريات بالمعلومات المتوفرة لديها عن الظروف الاقتصادية واتجاهات الأسعار المنافسة والتكنولوجية الداخلة في إنتاج السلع .. وذلك بإصدار التعليمات لمدراء تلك المكاتب والأقسام الفرعية .

4 – مدير مكتب أو قسم المشتريات الفرعية يكون مسؤولاً أمام مدير المصنع أو الفرع أو المركز أو مدير إدارة المشتريات المركزية و ذلك وفقاً للخطط و السياسات المتعلقة بالمصنع أو الفرع التابع له .

5 – تقوم إدارة المشتريات المركزية بمهمة التنسيق مع مكاتب و أقسام المشتريات الفرعية وتنمية العلاقات بين هذه الوحدات الفرعية للمشتريات[29].

2-5-5 الشروط التي يجب أخذها في الحسبان عند الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء : -

توجد بعض الاعتبارات أو الشروط يجب على المنظمة أخذها في الاعتبار عندما ترغب في الجمع بين نظام المركزية و اللامركزية في الشراء و هي متمثلة في الآتي[30] :-

1 – إنشاء مكاتب أو أقسام فرعية للمشتريات تتولى توفير كافة احتياجات المصانع أو الفروع التابعة لها .

2 – تحديد سلطات و اختصاصات إدارة الشراء المركزية وذلك من قبل الإدارة العليا على أن تحدد سلطات المكاتب أو الأقسام الفرعية للمشتريات و اختصاصاتها من قبل مدير إدارة المشتريات المركزية .

3 – تبادل المعلومات بين إدارة المشتريات المركزية و المكاتب والأقسام الفرعية للمشتريات فيما يتعلق بالعمليات الشرائية وبذلك تضمن المنظمة وجود نظام اتصال فعال.

2-6 أسئلة للمراجعة

1- تحدث باختصار عن تبعية إدارة المشتريات، موضحاً هل يوجد هيكل تنظيمي واحد يمكن تطبيقه في كل المنظمات .

2- اذكر العوامل المؤثرة أو المحددة للهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات مع شرح إحداهما .

3- اذكر المزايا التي تتحصل عليها المنظمة نتيجة للتنظيم الجيد لإدارة المشتريات .

4- ما المقصود بمركزية ولا مركزية الشراء، موضحاً مزايا مركزية الشراء .

5- اذكر العوامل التي تحدد إتباع المركزية أو اللامركزية في الشراء .

6- ما هي الشروط التي يجب أخذها في الحسبان عند الجمع بين المركزية و اللامركزية في الشراء .

2-7 مراجع الفصل الثاني

1- حمد راشد الغدير ، (1997) مرجع سابق ، ص 22 .

2- احمد سرور محمد ، (1990) مرجع سابق ، ص 49 .

3- حمد راشد الغدير ، (1997) مرجع سابق ، ص 41 .

4- عمرو وصفى عقيلى ، قحطان بدر العبدلى ، (1992) ، إدارة الشراء والتخزين ، (عمان : دار حنين) ص 49 .

5- احمد سرور محمد ، (1990) مرجع سابق ، ص 49 .

6- المرجع السابق ، ص 50 .

7- حمد راشد الغدير ، (1997) ، مرجع سابق ، ص 43 .

8- المرجع السابق ، ص 44 .

9- . Michiel .L.(1989) p.225

10- محمود خضر وآخرون (1990) إدارة المشتريات والمخازن ، (عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع) ص 29 .

11- المرجع السابق ، ص 31 .

12- احمد سرور محمد ، (1990) ، مرجع سابق ، ص 84.

13- نظمية عبد العظيم خالد (1993) إدارة المشتريات والمخان، (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع) ص 69 .

14- على عبد المجيد عبده ، (1982) ، مرجع سابق ، ص 58 .

15- احمد سرور محمد ، (1990) مرجع سابق ، ص 85 .

16- المرجع السابق ، ص ، 160 .

17- نظمية عبد العظيم خالد ، (1993) ، مرجع سابق ، ص 70 .

18- بسام أبو خضر ، إسماعيل أبو العلاء (1987) إدارة المشتريات والمخازن ، (عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع) ص 40 .

19- عمرو وصفى عقيلى ، قحطان بدر العبدلى ، (1992) ، مرجع سابق ص50

20- مهدى زويلف ، على العلاونة ، (1998) ، مرجع سابق ، ص 24.

21- احمد سرور محمد ، (1990) ، مرجع سابق ، ص 86 .

22- المرجع السابق ، ص 87 .

23- المرجع السابق ، ص 86 .

24- بسام أبو خضر ، إسماعيل أبو العلاء ، مرجع سابق ، ص 86 .

25- احمد سرور محمد ، (1990) ، مرجع سابق ، ص 88 .

26- حمد راشد الغدير ، (1997) ، مرجع سابق ، ص 64.

27- مهدى زويلف ، على العلاونة مرجع سابق ، ص 26 .

28- حمد راشد الغدير ، (1997) ، مرجع سابق ، ص 69 .

29- محمود خضر وآخرون ، (1990) ، مرجع سابق ، ص 34 .

30- حمد راشد الغدير ، (1997) ، مرجع سابق ، ص 69.

الفصل الثالث

مصادر و إجراءات الشراء

1-3 مقدمة :

مصادر الشراء أو التوريد هي المصادر التي تتحصل إدارة المشتريات عن طريقها متطلبات أو احتياجات المنظمة فقرار الشراء يكمن في اختيار المورد الأمثل إلى جانب ذلك فإن نجاح إدارة المشتريات يتمثل في اختيارها للمورد المناسب الذي يوفر لها احتياجات المنظمة بالمواصفات المطلوبة . و عليه فالسياسة الناجحة لإدارة المشتريات تكمن في التعرف على عدد كبير من الموردين حتى يتسنى لها اختيار أفضل مصدر للشراء فمستوى الجودة يتأثر بوجود موردين كما يتأثر باقتراحاتهم و إمكاناتهم كذلك كمية الشراء لا يتم تحديدها قبل تحديد مصدر الشراء أو التوريد ومعرفة أسعار الشراء التي قد تؤثر في حجم الكمية التي سيتم طلبها فالاختيار الجيد لمصادر الشراء يعتبر من أهم مقومات الكفاءة في إنجاز نشاط الشراء و في هذا الفصل سنناقش أهمية اختيار مصادر الشراء والمنافع التي ستتحصل عليها المنظمة نتيجة للاختيار الجيد لتلك المصادر وما هي الخطوات الواجب إتباعها عند اختيار مصادر الشراء؟ و العوامل التي تؤثر في اختيار تلك المصادر كذلك الأسباب التي تدعو إلى الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر و كذلك الشراء من المصادر المحلية ثم

المشاكل الناتجة عن الهدايا المقدمة من الموردين إلى العاملين بإدارة المشتريات وما هو تأثير ذلك على قرار الشراء؟ .

والإجراءات المتبعة في عملية الشراء حيث تختلف المنظمات فيما بينها بالنسبة لتفاصيل الإجراءات المتبعة في الشراء كذلك بالنسبة للنماذج المستخدمة من حيث العدد و الشكل و هذا الاختلاف قد يظهر أحياناً داخل المنظمة الواحدة و ذلك حسب اختلاف طبيعة الاحتياجات موضوع الشراء و تعني إجراءات الشراء التوصيف التفصيلي للخطوات التي يجب على القائم بالشراء إتباعها حتى يتم تنفيذ عملية الشراء ولكي تحقق إجراءات الشراء الغرض المطلوب يجب أن تكون واضحة و سهلة الفهم مع مراعاة قدراتها على تيسير الاتصال والتنسيق بين مختلف الجهات المتعلق عملها بهذه الإجراءات

2-3 أهمية اختيار مصادر الشراء : -

يعتبر اختيار مصدر التوريد الأمثل له أهمية كبيرة حيث يعتمد عليه نجاح عملية الشراء أو فشلها و بذلك سيترتب على الفشل نتائج أو آثار سلبية على المنظمة فالقائم بالشراء ملقاة على عاتقه مسؤولية اختيار مصدر التوريد المناسب (الأمثل) لأنه مهما كان حريصاً على تزويد المصانع أو الفروع أو الإدارات أو الأقسام ... الخ . التابعة للمنظمة بالنصائح و الإرشادات فيما يتعلق بمستوى الجودة و تحديدها وكيفية الوصول إلى ذلك المستوى من الجودة كذلك تتبعه لتغير الأسعار سواء بالزيادة أو النقصان و متابعته للسوق من حيث توفر الكمية حالياً أو في وقت آخر فإن كافة جهوده لن تكون لها أية فائدة ما لم يصل إلى اختيار مصدر التوريد المناسب إذ أن مستوى الجودة يتأثر بوجود موردين

متاحين إلى جانب ذلك يتأثر أيضا باقتراحاتهم و إمكاناتهم ، كذلك السعر يتأثر أيضا بوجود أكثر من مورد، هل هو مورد محتكر لسلعة أو خدمة معينة؟.

إن نجاح إدارة المشتريات في اختيارها لمصادر التوريد المناسبة سوف يحقق لها فوائد كثيرة كما أن الاختيار الخاطئ سيكون له تأثير كبير في الجهود التي تبذلها إدارة المشتريات من أجل توفير احتياجات المنظمة فالمورد الجيد يقدم خدمات متنوعة لعملائه تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم وتكمن أهمية اختيار مصادر الشراء المناسبة في النقاط الآتية :

1- إذا أرادت المنظمة أن تزيد من حجم مشترياتها التي طلبتها و ذلك بسبب زيادة الطلب على الخدمات أو السلع التي تبيعها أو تتاجر فيها أو إذا أرادت أن تقلل من حجم مشترياتها المطلوبة بعد طلبها بسبب تعطل بعض المصانع أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج أو حدوث كساد تجاري ... الخ[1] فإن الاختيار الجيد لهذا المورد الذي أصبحت صلته بالمنظمة ممتازة هو الذي كان سبباً في هذا التعديل أو الإلغاء في الكمية أو الأصناف المطلوبة .

2- إذا قامت إدارة المشتريات بشراء كميات كبيرة نتيجة لخطأ في تقدير كمية الشراء المناسبة فسيكون المورد المناسب على استعداد لاسترجاع المشتريات الزائدة عن حاجة المنظمة[2] و كذلك استعداده لاستبدال المواد أو الأصناف التي تم شراؤها وهي غير مطابقة للمواصفات الفنية المتفق عليها بسرعة دون حدوث أية مشاكل .

3- الاختيار الجيد للمورد المناسب يساعد في إمداد المنظمة باحتياجاتها قبل التاريخ المتفق عليه و دون تأخير و خاصة الاحتياجات الطارئة أو الفجائية.

4- الاختيار الجيد للمورد المناسب يساعد في تخفيض تكلفة المواد المشتراة و ذلك عن طريق تخفيض الأسعار و الخصومات التي يقدمها للمنظمة .

5- الاختيار الجيد للمورد المناسب سيزود المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها من خلال قيامه بدراسة السوق وسلوك المستهلك و الأسعار واستعداده لتوفير السلع في فترات ندرتها .وتقديمه للاستشارات التسويقية اللازمة[3] .

3-3 مصادر الحصول على المعلومات عن الموردين : -

تعتبر مصادر الحصول على المعلومات عن الموردين من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة فمن خلال هذه المعلومات تتعرف المنظمة عن المورد وما هي الخدمات أو السلع التي ينتجها والكميات المتوفرة لديه وما هي أسعارها وأماكن وجودها وجودة هذه السلع أو الخدمات و هذه المصادر متعددة و هي المتمثلة في الأتي :-

1- **الكتالوجات** : تعتبر من أهم مصادر الحصول على المعلومات عن الموردين[4] يصدرها المورد حيث تعطي صورة كاملة عن المنظمة والأصناف والمواد التي تنتجها والكميات المتوفرة من السلع وأسعارها وكذلك الخدمات التي تقدمها والمعلومات الخاصة بنشاط هذا المورد وما تتميز به هذه الكتالوجات حيث يمكن الرجوع إليها في أي وقت وبشكل مستمر كلما تطلب الأمر ذلك .

2- **الدلائل التجارية والصناعية[5]**: وهذه الدلائل تصدر عن هيئات متخصصة حيث تتضمن بيانات ومعلومات عن سلعة معينة أو خدمة كذلك توضح المنظمة التي تمارس هذا النشاط. وهذه الدلائل تساعد أو تفيد إدارة

المشتريات في إعداد قائمة مبدئية عن الموردين وما يعيبها إنها قد تكون البيانات والمعلومات التي تحويها غير كافية مما يؤدي بالمنظمة إلى البحث عن بيانات إضافية في هذا الشأن .

3- **المعارض :** وقد تكون محلية أو دولية[6] حيث تعرض فيها المنظمات منتجاتها أو خدماتها سواء كان ذلك في المعارض المحلية أم الدولية وفي العادة تقدم فيها عينات مما تنتجه المنظمات على الطبيعة ومن خلال هذه المعارض يتم الحصول على معلومات من مندوبي الموردين ومعرفة بيانات ومعلومات كثيرة عنهم وعن شروط أو كيفية التعامل معهم .

4- **مندوبو الموردين :** حيث يتم الحصول على المعلومات عن الموردين من خلال الاتصال بمندوبي الموردين التابعين لهم أو قيام مندوبي الموردين بزيارة المنظمات ذات العلاقة أو التي يرون أنها تستعمل منتجاتهم أو في حاجة إلى خدمات الموردين الذين يمثلونهم إلا انه لا يتم الحكم بشكل نهائي على ما ذكره مندوبو الموردين إلا بعد الاتصال بالموردين مباشرة للتأكد من صحة المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة من مندوبيهم.

5- **زيارة الموردين :** حيث يقوم مدير إدارة المشتريات بزيارة المورد أو الموردين وذلك لغرض الحصول على معلومات كاملة حول المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها من حيث أنواع السلع أو الخدمات وأسعارها والكميات المتوفرة لديهم ومواصفاتها وشروط التعامل معهم .. الخ .

6- **الإعلانات :** تعتبر من المصادر التي تتحصل المنظمة عن طريقها معلومات عن الموردين حيث تقوم بعض المنظمات بالإعلان في الصحف أو المجلات

المهنية أو التلفزيون ... الخ عن السلع أو الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات وهذا يساعد مدير إدارة المشتريات في إعداد قائمة أولية عن الموردين الذين بمكن الاستعانة بهم في الحصول على احتياجات المنظمة .

7- **المنظمات الأخرى :** قد يقوم مدير إدارة المشتريات بالاتصال بمدراء إدارة المشتريات في منظمات أخرى مماثلة و ذلك لغرض الاستفسار و الحصول على معلومات عن مصادر الشراء أو التوريد للسلع أو الخدمات التي يرغب من خلالها الحصول على احتياجات المنظمة إلى جانب ذلك قد يتم الاتصال بالغرف التجارية أو الصناعية ... الخ و ذلك لغرض الحصول على معلومات عن الموردين الذين قد يستعين بهم في تلبية احتياجات المنظمة .

8- **الصحف التجارية و المهنية :** أن ما ينشره الموردون في هذه الصحف من إعلانات و خاصة الموردون الجدد يعتبر مصدراً من مصادر المعلومات نظراً لما تشتمل عليه هذه الصحف من معلومات أو أخبار حول التطورات التي حدثت في مجال الصناعة والإنتاج والدراسات والبحوث والاستطلاعات في هذا الشأن فهذه المعلومات تفيد مدير إدارة المشتريات في التعرف على الموردين و ما هي الأنشطة التي يقومون بها .

9- **الملحقون التجاريون :** يعتبرون وسيلة مهمة في الحصول على معلومات عن الموردين و الأنشطة التي يقومون بها[7] وعادة ما يكون هؤلاء الملحقون تابعين إلى السفارات في الدول التي لا يوجد فيها المورد .

3-4 خطوات أو مراحل اختيار مصادر الشراء أو التوريد المناسبة :-

نظراً لما تم تأكيده على أهمية اختيار مصادر التوريد المناسبة ودورها في تلبية احتياجات المنظمة سواء كانت منظمة صناعية أم تجارية أم خدمية وحتى تستطيع إدارة المشتريات تحقيق أهدافها كما أوضحنا في الفصل الأول تضمن عدم تعطيل العملية الإنتاجية أو البيعية ووفائها بتسليم السلع أو تقديمها الخدمات لزبائنها في الوقت المناسب فإن الأمر يتطلب ضرورة القيام ببعض الخطوات أو المراحل الضرورية لاختيار مصادر التوريد التي نوضحها فيما يلي[8] :-

1- **المرحلة الأولى** : مرحلة المسح العام أو الشامل لكل مصادر التوريد التي من خلالها تستطيع المنظمة الحصول على احتياجاتها. حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين المتاحين حالياً والموردين المحتملين أو المرتقبين الذين ستتوفر لديهم احتياجات المنظمة وذلك من خلال خبرة المنظمة وكذلك السجلات والتقارير التي تحتفظ بها إدارة المشتريات والصحف التجارية والدلائل التجارية والصناعية والمعارض ومندوبو الموردين ... الخ وهذا الحصر يعتبر اختياراً مبدئياً للتعرف على الموردين الذين يمكن عن طريقهم الحصول على احتياجات المنظمة .

2- **المرحلة الثانيـة** : مرحلة جمع البيانات و المعلومات عن مصادر التوريد التي تم اختيارها مبدئياً وتحليلها وذلك من خلال المصادر التي تم ذكرها في المرحلة السابقة و ذلك لغرض التعرف على مزايا و عيوب الموردين

الذين تم إعداد قائمة بهم في المرحلة أو الخطوة السابقة (مرحلة المسح الشامل) .

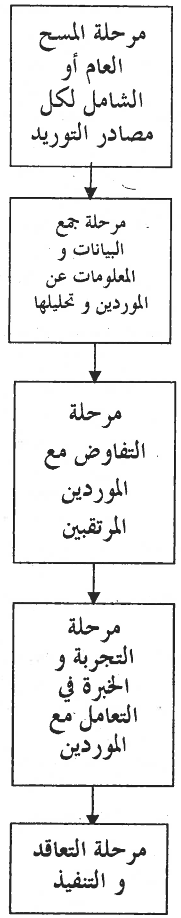
3- **المرحلة الثالثة** : مرحلة التفاوض مع الموردين المرتقبين وفيها يتم اختيار المورد المناسب الذي تتوافر لديه احتياجات المنظمة وتعتبر مرحلة مهمة حيث سيتم الاتصال بهم مباشرة حتى تتمكن إدارة المشتريات من تقييم هذه المصادر واختيار أفضلهما من حيث الشراء بأفضل الأسعار والمواصفات التي تريدها المنظمة وغيرها من النقاط أو البنود التي يجب أن تناقش أثناء عملية التفاوض.

4- **المرحلة الرابعة** : مرحلة التجربة و الخبرة في التعامل مع المورد الذي تم اختياره و ما يجب التركيز عليه في هذه المرحلة لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يتم التعاقد على كميات محدودة حتى تتأكد المنظمة من مدى صدقه وقدرته على الوفاء بتلبية احتياجاتها وفقاً للشروط التي تم الاتفاق فيها معه ونتيجة لذلك تقرر المنظمة الاستمرار في التعامل مع المورد أو الموردين الذين تم اختيارهم أو يتطلب الأمر إعادة النظر في الأمر من جديد وفقاً للمراحل الثلاث الأولى التي تم التعرض إليها في اختيار مصادر التوريد حتى تصل المنظمة إلى اختيار أفضل مصادر الشراء أو التوريد المناسبة.

5- **المرحلة الخامسة** : مرحلة التعاقد و التنفيذ وفيها يتم إبرام العقد أو العقود بين المورد الذي تم اختياره و المنظمة المشترية حسب الاتفاق بينهما وبعد التجربة التي أكدت على التزام المورد المختار بالشروط المتفق عليها وذلك

بتوقيع عقد الشراء على الكميات المتفق عليها مع ضرورة تدوين كافة الشروط المطلوب الالتزام بها بينهما في العقد تم بعد ذلك تبدأ عملية تنفيذ العقد بقيام المورد بتوريد السلع أو المواد أو الأصناف ... الخ التي تم الاتفاق عليها معه حسب الكميات والمواصفات و السعر و الوقت المطلوب فيه التوريد .

والشكل رقم (4) يوضح مراحل أو خطوات اختيار مصادر الشراء أو التوريد .



شكل (4) مراحل أو خطوات اختيار مصادر الشراء أو التوريد المناسبة

5-3 العوامل المؤثرة في اختيار مصادر الشراء أو التوريد :-

يعتبر القرار المتعلق باختيار مصدر الشراء أو التوريد من القرارات المؤثرة في قدرة إدارة المشتريات على تلبية احتياجات المنظمة فإذا نجحت إدارة المشتريات في اختيار المصدر المناسب والقادر على الوفاء بالتزاماته تجاه المنظمة في توفيره لاحتياجاتها وفقاً للشروط المتفق عليها معه في العقد المبرم بما يتلائم مع برامج الإنتاج أو التسويق ، آخذة في الاعتبار عدم توقف العملية الإنتاجية أو التسويقية أو الخدمية ، فإن هنالك بعض العوامل التي تؤثر في اختيار مصادر الشراء التي يجب أن يأخذها الشخص القائم بالشراء في الاعتبار والمتمثلة في الآتي :-

1- **طبيعة السلعة :-** إن لطبيعة السلعة تأثيراً كبيراً في تحديد مصادر الشراء واختيارها و خاصة عندما تكون السلع أو الخدمات غير نمطية حيث تحتاج إلى موردين أو منتجين تتوافر فيهم مؤهلات وكفاءات محددة[9] حتى يتمكنوا من تزويد المنظمة بهذه السلع أو الخدمات أما السلع أو الخدمات النمطية فهي ذات طبيعة عامة وبمواصفات نمطية قد يتم التعامل فيها مع أكثر من مورد ، أما إذا كانت السلع أو الخدمات ذات طبيعة خاصة فنجد الموردين أو المنتجين لهذه السلع أو الخدمات عددهم أقل وبالتالي سوف يؤثر ذلك في اختيار مصدر التوريد أو الشراء .

2- **أوقات الشراء :-** ونعني بذلك أن هناك سلعاً أو خدمات موسمية تشتري شهرياً أو فصلياً أو سنوياً و هذه السلع أو الخدمات عادة ما يتم توفيرها من قبل موردين أو منتجين في موسم معين و قد لا يتم شراؤها في وقت غير

موسمها ، أما الوقت فله أهمية بالنسبة لإدارة الشراء لأنه من ضمن أهدافها فإذا ما أتيح لإدارة المشتريات الوقت الكافي للبحث عن الموردين وتبين لها أن الحاجة للصنف أو السلعة غير ماسة ، أدى ذلك إلى حصول المنظمة على عروض كثيرة من الموردين أما إذا كان الوقت ضيقاً للبحث عن موردين أدى ذلك إلى قيام إدارة المشتريات بشراء الصنف أو المواد من المورد الذي تتوفر لديه هذه الاحتياجات و قد يكون السعر مرتفعاً في بعض الأحيان وبناء على ذلك إذا كان الوقت غير كافٍ للبحث عن مصادر الشراء المناسبة سيكون له تأثير في اختيار مصادر التوريد المناسبة .

3- **الكمية المطلوب شراؤها :-** إن للكمية المراد شراؤها تأثيراً كبيراً في اختيار مصدر التوريد المناسب[10] حيث نجد أن الموردين الكبار في السوق لا يفضلون أو لا يرغبون في توريد كميات قليلة ولا يبيعونها أما الكميات الكبيرة فهي تغري عدد كبيراً من الموردين و تجعلهم يتعاملون بها و هذا يتيح للمنظمة المشترية فرصة كبيرة في الاختيار من بين هؤلاء الموردين .

4- **تعدد مصادر الشراء وتنوعها :-** حيث توجد بعض المواد أو السلع تنتج أو تورد من قبل عدد كبير من المنتجين أو الموردين و بعضها الأخر يحتكر إنتاجها وتوريدها من قبل عدد قليل من المنتجين أو الموردين وقد يرجع ذلك إلى أنها مواد ذات مواصفات خاصة لا يستطيع إلا عدد قليل من المنتجين أو الموردين إنتاجها أو توريدها أو يكون راجعاً إلى براءة الاختراع أو حق امتياز في السوق وهذا سيكون له تأثير في اختيار مصادر التوريد المناسبة.

5- **عدد مرات الشراء :-** وهذه ترتبط إلى حد ما بالكمية المطلوب شراؤها في كل مرة من مرات الشراء حيث إن المواد أو الأصناف المتكرر شراؤها تكون في حاجة إلى وجود موردين أكفاء قادرين على توريدها و هذا بعكس المواد التي تشتري على فترات متقطعة فتكون قليلة الأهمية بالنسبة للمنظمة لأن إجراءات البحث عن مصادر الشراء أو التوريد محدودة نظراً لضعف أهميتها وقيمتها المادية وتأثيرها المحدود في المنظمة .

6- **جودة الأصناف أو المواد المشتراة :-** بما أن إدارة المشتريات تسعى إلى شراء الأصناف أو السلع التي تعتبر ذات جودة معينة عليه سيتم اختيار المورد الذي سيلتزم بالجودة المطلوبة بحيث لا تتعدى الحدود المسموح بها و قد يتعرض القائم بالشراء من خلال نظام الرقابة لدى المورد فيما يتعلق بالأصناف أو المواد التي ينتجها أو يبيعها و بناء على ذلك سيقرر اختياره من عدمه .

7- **القدرة المالية للمورد :-** وهذا يعني مدى التزام المورد بالضمانات التي تعهد بها[11] مثلاً في حالة وجود بضاعة أو سلعة بها عيوب تزيد عن الحد الذي اتفق فيه معه و كذلك التزامه بالخصومات التي سيمنحها للمشتري كل ذلك له تأثيره في اختيار مصدر التوريد المناسب.

6-3 المفاضلة بين مصدر واحد أو عدة مصادر : -

إن الشراء من مصدر واحد أو من عدة مصادر يتوقف على مجموعة عوامل منها أهمية الصنف و الكميات المطلوب شراؤها و ظروف المنافسة في

السوق و بعض الاعتبارات الأخرى وسنوضح الأسباب أو المبررات التي تدعو إلى الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر كما يلي :-

أولاً الشراء من مصدر واحد :- و هو شراء كافة احتياجات المنظمة من مورد واحد يضمن تدفق السلع أو الخدمات بشكل منتظم بما لا يعطل العملية الإنتاجية أو البيعية و بتكاليف مناسبة و المبررات أو الأسباب التي تدعو إلى الشراء من مصدر أو مورد واحد متمثلة في الأتي :-

1- في حالة شراء الكمية كلها من مصدر واحد يؤدي إلى الحصول على خصم الكمية الذي لا تتحصل عليه المنظمة إلا إذا اشترت كمية معينة[12].

2- في حالة الشراء من مصدر واحد سيؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل لأنه سيتم شحن البضاعة دفعة واحدة و من مكان واحد .

3- عندما ترغب المنظمة في شراء كمية قليلة أو بسيطة[13] فإنه يفضل شراؤها من مصدر واحد كما أن تقسيم الكمية المشتراة القليلة قد يزيد من تكاليف الشراء.

4- تحسين العلاقات الطيبة مع المورد و ما ينتج عنها من كسب ثقته إذا اعتبرته المنظمة هو المورد الوحيد للصنف أو الآلة... الخ مما يدفع المورد إلى شعوره بأن المنظمة جزء منه و هو أيضاً جزء منها.

5- قد يكون هذا المورد هو المصدر الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه في توريد السلع أو المورد بنفس الشروط التي وضعتها المنظمة .

6- قد يتم التعامل مع هذا المورد بسبب عدم وجود موردين آخرين وهو ما يعرف بالظروف الاحتكارية التي يعمل فيها هذا المورد الوحيد.

7- في حالة الشراء من أكثر من مورد قد ينتج عن ذلك احتمال عدم توافر مستوى الجودة الواحدة[14] التي ستكون متوفرة في حالة الشراء من مصدر واحد .

8- قد يعطي مورد معين بعض التسهيلات المالية فيما يتعلق بالدفع مما يجعل المنظمة تتعامل معه .

9- قد يتطلب إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أن يقوم المورد بشراء الآت ومعدات رأسمالية ذات طبيعة معينة و في هذه الحالة تفضل المنظمة أن تتعامل مع مورد واحد .

10-في حالة الشراء من مصدر واحد يقدم هذا المورد بعض المزايا المتمثلة في تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بالاستلام و الدفع .

ثانياً الشراء من عدة مصادر :- وهو شراء كافة احتياجات المنظمة من أكثر من مصدر شراء حيث تقوم المنظمة بتوزيع احتياجاتها على أساس السعر والجودة والخدمة التي يقدمها كل مصدر من المصادر التي ترغب في التعامل معها و المبررات أو الأسباب التي تدعو إلى الشراء من أكثر من مصدر متمثلة في الأتي :-

1 – الشراء من عدة مصادر لا تجعل المنظمة تحت سيطرة أو رحمة مورد واحد[15] قد يتحكم فيها في الظروف الصعبة وعليه يكون من الأفضل لدى المنظمة أكثر من مصدر توريد أو شراء حتى تستطيع المفاضلة بين هذه المصادر واختيار أفضلها

2- التعامل مع أكثر من مورد يؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الموردين[16] وهذا بعكس التعامل مع مورد واحد فعندما يكون للمنظمة أكثر من مورد تتعامل معه فإن هذا سيساعد على زيادة حدة المنافسة بينهم و يكون ذلك في صالح المنظمة المشترية.

3 – التعامل مع عدة موردين يعطي إدارة المشتريات مرونة أكبر في الشراء لأن إدارة المشتريات في حالة تعاملها مع أكثر من مورد يتيح لها فرصة القيام بالدراسات والبحوث عن العروض المقدمة وبذلك يكون لها الحرية في البحث عن مصادر توريد مناسبة .

4- عند التعامل مع مورد واحد قد يتعرض لظروف تعوقه أو تمنعه عن التوريد مما يسبب في إضرار للمنظمة تؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية أو البيعية وما يترتب عليها من عدم وفاء المنظمة بتسليم منتجاتها إلى الزبائن في وقتها وبناء على ذلك يتطلب الأمر ضرورة توافر أكثر من مورد .

5 – في حالة الطلب المفاجئ للصنف من قبل بعض الإدارات أو الأقسام أو المصانع لابد من وجود أكثر من مورد حتى يستطيع أحدهم على الأقل توريد الصنف المطلوب بسرعة و كذلك في حالة زيادة الطلب على الخدمات أو المنتجات التي تتعامل بها المنظمة من قبل زبائنها و هذا لا يتأتى إلا في حالة التعامل مع أكثر من مورد حتى تضمن المنظمة توفير احتياجات أو طلبات زبائنها.

6 – في حالة التنويع في مصادر الشراء قد يكون للمنظمة مصانع أو فروع أو وحدات فرعية منتشرة في مناطق جغرافية مختلفة يتيح لتلك المصانع أو

الفروع الحصول على احتياجاتها من المصادر المحلية القريبة منها و هذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل .

7 – التعامل مع أكثر من مورد يزيد من خبرة المنظمة في السوق حيث تأتي لها عروض كثيرة من أكثر من مصدر شراء و بذلك يصبح للمنظمة معرفة أكثر عن حالات السوق و أذواق المستهلكين و رغباتهم.

7-3 الشراء من المصادر المحلية : –

تفضل بعض المنظمات شراء احتياجاتها من المواد أو الأصناف أو المهمات التي تحتاجها من الموردين الواقعين في نفس المنطقة الموجودة فيها المنظمة المشترية و ترجع أسباب أو مبررات الشراء من هذه المصادر إلى الآتي :

1- سرعة وصول الأصناف أو المواد المطلوبة نظراً لقرب المورد من المنظمة[17] .

2- تخفيض تكاليف الأصناف المشتراة نظراً لعامل المسافة[18] .

3- عندما تكون هناك مصانع أو فروع تابعة للمنظمة يسمح لها بالشراء من المورد المحلي الواقع في نطاق ذلك الفرع دون الرجوع إلى إدارة المشتريات بالإدارة العامة (المركز الرئيسي)[19].

4- التعامل مع الموردين المحليين يسهم أو يرفع من المستوى الاقتصادي للمنطقة التي تعمل فيها المنظمة .

5- الشراء من المورد المحلي يؤدي إلى تعميق الصلات و تقويتها بما يكفل تحقيق مصلحة الطرفين نظراً لقرب المورد من المنظمة .

6- إذا تساوت مواصفات المواد أو الأصناف المتوفرة لدى الموردين المحليين مع مواصفات المواد أو الأصناف المتوفرة لدى الموردين الخارجيين فإنه يفضل التعامل مع المورد أو الموردين المحليين .

إلا انه ما يجب التأكيد عليه في حالة الشراء من المصادر المحلية و بالرغم من المزايا التي تتحصل عليها المنظمة في تعاملها مع الموردين المحليين يجب على القائم بالشراء أن يضع مصلحة منظمته فوق أي اعتبار ففي حالة وجود موردين آخرين أفضل منهم في الشروط سيكون التعامل مع الموردين المحليين ليس أمراً واجباً أو مفروضاً على مدير إدارة المشتريات[20].

8-3 مشاكل الهدايا الممنوحة من الموردين للعاملين بإدارة المشتريات .

نظراً للدور الملقى على عاتق إدارة المشتريات في توفير كافة احتياجات المنظمة بالجودة المناسبة و الكمية المناسبة والسعر المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين إلا أنه في بعض الأحيان قد يقدم المورد هدايا للعاملين في مجال الشراء بقصد التأثير في اتخاذهم لقرارات غير موضوعية لعملية الشراء[21] ، وكذلك يحاول بعض الموردين التأثير في مدراء أو رؤساء الأقسام الإنتاجية من خلال الهدايا والرشاوى ليمارسوا نوعاً من الضغوط على مدير إدارة أو رئيس قسم المشتريات لاختيار مورد معين .

و ما نود الإشارة إليه في هذه الحالة هو أنه لا مبرر لمدير المشتريات أو الإنتاج قبول رشاوى وهدايا إذا ما كان الهدف التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر في قرار اختيار مصدر توريد معين .

ويجب التفرقة بين الهدايا المشروعة و الهدايا غير المشروعة فدعوات العشاء أو الغذاء في الفنادق أو المطاعم التي من خلالها يتم مناقشة شروط التعاقد و التوريد و الكميات المطلوبة و مواصفاتها ... الخ تعتبر جزءاً من النشاط الترويجي للمورد و ليست هدايا أو رشاوى كذلك المذكرات و أدوات المكتب والأجندة التي تحمل اسم المورد تعتبر أيضاً جزءاً من النشاط الترويجي ولا تدخل تحت بند الهدايا و لكن يجب على المنظمة أن تضع ذلك في نطاق ضيق ولا تسمح لموظفيها بالتوسع في قبول دعوات العشاء أو الغذاء أو الهدايا البسيطة وأن تعطي لمندوب الشراء نقدية كافية تغطي له مصاريف الاستقبال وتكلفة الغذاء والعشاء فانتشار الهدايا والرشاوى سواء في الدول النامية أو المتقدمة أصبحت تهدد حرية المنافسة بين الموردين والسؤال هو كيف تتصرف المنظمة لمواجهة الهدايا أو الرشاوى المقدمة من المورد للعاملين في مجال الشراء؟ فبعض المنظمات قررت منع قبول الهدايا والرشاوى من الموردين في حين رأت بعض المنظمات الأخرى أن تجمع الهدايا وتوزعها على العاملين بالتساوي أو عن طريق إجراء القرعة إلا أن ذلك لم يمنع وصول هذه الهدايا أو الرشاوى فبإمكان المورد إرسالها إلى الموظف في منزله .

3-9 الإجراءات المتبعة في الشراء : -

تتم عملية الشراء في المنظمات وفقاً لما يلي :

1- تبدأ إجراءات الشراء عادة بطلب شراء[22] الذي يصدر عن إدارة أو قسم المخازن ويرسل إلى إدارة أو قسم المشتريات ، وهذا الأمر يتعلق بالأصناف أو المواد المتكرر شراؤها وذلك عند وصول الرصيد إلى الحد الأدنى ، أما

بالنسبة للأصناف أو المواد التي تطلب لأول مرة فإن الأمر يختلف حيث تقوم الإدارة الطالبة بملاء طلب شراء لبعض الأصناف أو المواد المطلوب توفيرها ، كما أن إدارة المشتريات لا تبدأ في إجراءات الشراء إلا بعد أن تصلها معلومات من إدارة أو قسم المخازن بأن الصنف أو المادة المطلوبة غير موجودة بالمخازن حالياً بعد ذلك يتم ملاء طلب الشراء الذي يجب أن يتضمن البيانات الآتية :-

- **اسم الصنف المطلوب ومواصفاته :** يجب أن يحدد اسم الصنف المطلوب وكذلك مواصفاته بدقة وبطريقة يفهمها البائع والمشتري تفادياً لحدوث خلافات بعد التوريد .
- **التاريخ المطلوب فيه التوريد :** يجب تحديد التاريخ المطلوب فيه الصنف أو المادة المطلوبة ، وذلك لغرض الربط بين خطة الإنتاج أو البيع وخطة الشراء .
- **الكمية المطلوب توريدها من الصنف :** بالنسبة للسلع أو الأصناف المتكرر شراؤها فإن هذه الكمية هي التي تم الاتفاق عليها عند تخطيط المخزون أما إذا كانت الكمية تطلب لأول مرة من أحد الإدارات أو الأقسام أو الوحدات فإنه يجب تحديدها من قبل تلك الإدارات أو الأقسام أو الوحدات التي طلبتها.
- **الغرض من الشراء :** له أهمية في حالة ما إذا كان طلب الشراء من أحد الأقسام التابعة لإدارة الإنتاج أو من أحد الأقسام التابعة لإدارة الصيانة إذ يجب تحديد الغرض من شراء تلك الأصناف أو السلع المطلوب شراؤها .

- **الكمية الموجودة من هذا الصنف في المخازن :** يتم ذكر الكمية الموجودة حالياً بالمخازن وذلك بالنسبة للسلع التي تشترى باستمرار.
- **مكان التوريد :** إن لتحديد مكان التوريد أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة التي لها فروع تابعة لها وذلك من أجل معرفة شحن المواد إلى المكان المطلوب أو الذي سيستعمل هذه المواد .
- **توقيع مدير أو رئيس قسم المخازن :** حتي يأخذ طلب الشراء الإجراء القانوني يتطلب الأمر ضرورة توقيع طلب الشراء واعتماده من الشخص المسؤول عن إدارة أو قسم المخازن .و الشكل (5) يوضح نموذج طلب الشراء مع الإشارة إلى انه لا يوجد طلب شراء معين يستخدم لكل المنظمات، فكل منظمة تختار الذي يتلاءم وطبيعة عملها ونشاطها .

طلب شراء

الإدارة أو القسم الطالب :----------- رقم طلب الشراء :-----------

التاريخ :------------------------ مكان التسليم :------------

الغرض من الشراء:-------------- رصيد المخزن:------------

ر.م	رقم الصنف	أسم الصنف	الوحدة	الكمية	مواصفات الصنف	ملاحظات

توقيع :-----------------------------.

وظيفة الطالب :-------------------------.

التاريخ :------------------------------.

شكل (5) نموذج طلب الشراء

2- عند وصول طلب أو طلبات الشراء إلى إدارة أو قسم المشتريات يتم تجميع طلبات الشراء الخاصة بنفس الصنف[23] ثم بعد ذلك يتم الاتصال بالموردين عن طريق الاتصال الشفوي أو إرسال إدارة المشتريات لهؤلاء الموردين

طلب أسعار أو عطاء أما إذا أرادت المنظمة الشراء عن طريق المناقصة أو الممارسة أو الاتفاق المباشر فترسل لكل منهم طلب عطاء حيث يجب أن يحتوي طلب الأسعار أو طلب العطاء على البيانات الآتية والموضحة بالشكل (6) :-

- اسم الصنف المطلوب توريده ومواصفاته .
- الكمية المطلوبة من الصنف .
- تاريخ التسليم .
- مكان التسليم .
- آخر موعد لقبول رد المورد على طلب الأسعار أو العطاء .

وقد يطلب من المورد تقديم عطاءاتهم على نفس طلب الأسعار وذلك تفادياً لنسيان أي بند أو ملاحظة يرى المورد أن لها أهمية[24] إلى جانب ذلك قد يقوم المورد بتقديم عطائه في طلب آخر على غرار الطلب الذي أرسل إليه من قبل المشتري وعادة تكون طلبات العطاءات التي يرسلها الموردون تحتوي على البيانات التالية :-

- السعر الذي يرغب المورد في التوريد به .
- شروط أو طريقة الدفع .
- شروط التسليم وخاصة في المشتريات الخارجية .
- المدة التي يلتزم خلالها المورد بهذه الشروط .
- التاريخ الذي يستطيع المورد التوريد فيه .
- شروط أو معلومات أخرى يرى المورد ذكرها .

طلب أسعار

رقم طلب أسعار أو عطاء:-------- رقم طلب الشراء :------------

تاريخ التسليم :-------------- التاريخ :-------------------

مكان التسليم :---------------- آخر موعد لقبول العطاء:---------

ر.م	رقم الصنف	أسم الصنف	الوحدة	الكمية	مواصفاته	بيانات تملأ من قبل المورد	
						السعر	شروط يرى ذكرها

توقيع مدير إدارة أو رئيس قسم المشتريات------------------ توقيع المورد--

التاريخ :------------------------------------ التاريخ------

شكل (6) نموذج طلب أسعار أو طلب عطاء

3- بعد الانتهاء من المدة المحددة لتلقي طلبات الأسعار أو العطاءات التي يرسلها الموردون لإدارة المشتريات حيث يتم تفريغها لغرض اختيار أفضل

العروض المقدمة من الموردين [25] وتصدر إدارة المشتريات أمر توريد يتم توقيعه من قبل مدير إدارة المشتريات و ختمه ثم يرسل إلى المورد لكي يتمكن من التوريد على أساسه ويصبح أمر التوريد بمثابة عقد بين المنظمة المشترية والمورد وعليه يعتبر من أهم مستندات الشراء لذلك يجب أن يحتوي أمر التوريد على البيانات الآتية كما هي موضحة في الشكل (7) حتى لا يحدث خلاف أو مشاكل بعد التوريد .

أمر توريد

رقم أمر التوريد:------------ التاريخ:--------------------

رقم طلب الشراء:------------ رقم العطاء:--------------------

الإدارة أو القسم الطالب:-------- تاريخ العطاء:------------------

إلى شركة / الأخوة:-------------------

الرجاء توريد الأصناف الآتية بناء على عطائكم رقم (-------) .

المؤرخ بتاريخ ------------ وفقاً للشروط الموضحة بالعقد رقم (-------).

ر.م	أسم الصنف	الكمية	سعر الوحدة	الإجمالي	ملاحظات

تاريخ التوريد :-------- توقيع مدير إدارة أو رئيس قسم المشتريات:-------

مكان التوريد :------- ---------------------------------

ملاحظات :-------------------------- التاريخ ------------

شكل (7) نموذج أمر توريد أو شراء

4- عند وصول الأصناف المطلوبة يتولى قسم الاستلام القيام بالإجراءات الآتية[26] :-

- التأكد من أن الصنف أو الأصناف الموردة هي المطلوبة وكذلك الكميات الواردة هي المطلوب توريدها وذلك من خلال مطابقة المستندات المرسلة أو الواردة مع الأصناف المشتراة وأمر الشراء أو التوريد وطلب الشراء الذي تم إرسال صورة منه إلى قسم الاستلام في السابق عند إصدار أمر التوريد أو الشراء .
- التأكد من عدم وجود عيوب وفي حالة وجود ذلك يتطلب الأمر ضرورة تثبيتها في محضر يوقع عليه مندوب المورد الذي قام بالتسليم مع مندوب قسم الاستلام التابع للمنظمة المشترية .
- القيام بتسجيل أو كتابة الأصناف المستلمة في نموذج الاستلام كما هو موضح في الشكل (8) الذي يشتمل على البيانات الآتية :-

1- اسم المورد وعنوانه. 2- اسم الصنف .
3- رقم أمر التوريد أو الشراء . 4- اسم الصنف ومواصفاته .
5- الكمية الواردة . 6- وسيلة الشحن .
7- تاريخ الاستلام . 8- اسم المستلم وتوقيعه .

5- بعد الانتهاء من عملية الاستلام يتولى قسم الفحص القيام بعملية فحص الصنف أو الأصناف التي تم توريدها لغرض التأكد من أن مواصفاتها مطابقة للمواصفات المطلوبة[27] وفي حالة وجود اختلاف في المواصفات المطلوبة يتم إبلاغ المورد بذلك لغرض تسوية ذلك وفقاً لما تم الاتفاق عليه.

نموذج استلام

رقم نموذج الاستلام :----------- تاريخ أمر الشراء أو التوريد :-------

رقم أمر الشراء أو التوريد:------------ وسيلة الشحن ------------

أسم المورد وعنوانه :--

رقم فاتورة المورد وتاريخها :----------------------------------

الإدارة أو القسم طالب الصنف :---------------------------------

ر.م	أسم الصنف	الكمية	ملاحظات عن الأصناف الموردة عند الاستلام

اسم المستلم :----------------------

التوقيع :------------------------

التاريخ :-----------------------

شكل (8) نموذج استلام

10-3 أسئلة للمراجعة

1- تحدث باختصار عن أهمية مصادر الشراء، موضحاً المنافع أو المزايا التي تتحصل عليها المنظمة نظراً لاختيارها الجيد للمورد الأمثل .

2- تفضل بعض المنظمات شراء احتياجاتها من المصادر المحلية فما هي المبررات، أو الأسباب التي تؤيد الشراء من تلك المصادر .

3- اذكر المصادر التي تتحصل عن طريقها إدارة المشتريات على المعلومات عن الموردين مع شرح إحداهما .

4- تحدث باختصار عن خطوات أو مراحل اختيار مصادر الشراء المناسبة .

5- لطبيعة السلعة تأثير كبير في تحديد مصادر الشراء واختيارها ناقش ذلك موضحاً تأثيرها في اختيار مصادر الشراء .

6- عندما تقرر المنظمة الشراء من مصدر أو مورد واحد هناك أسباب أو مبررات تدعو إلى ذلك اذكرها .

7- اذكر المبررات التي تدعو المنظمة إلى الشراء من المصادر المحلية .

8- تحدث باختصار عن مشاكل الهدايا الممنوحة من الموردين للعاملين بإدارة المشتريات موضحاً تأثيرها في القرارات المتعلقة بالشراء وهل تستطيع المنظمة منع تلك الممارسات .

9- تحدث باختصار عن الإجراءات التي تتبعها المنظمة في الشراء .

10- اذكر البيانات التي يحويها طلب الشراء .

11- عند وصول الأصناف المطلوبة، هناك بعض الإجراءات التي يقوم بها قسم الاستلام اذكرها .

12- وضح دور قسم الفحص في عملية الشراء .

11-3 مراجع الفصل الثالث

1- احمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 59.

2- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 107 .

3- Michiel .L.(1989). p.247

4- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 107 .

5- صلاح الشنوانى ، (1996)، مرجع سابق ، ص 73 .

6- مهدى زويلف ، (1998)، على العلاونة، مرجع سابق ، ص 75 .

7- على الشريف ، (1983)، مرجع سابق ، ص 150 .

8- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 107 .

9- المرجع السابق ، ص 108 .

10- مهدى زويلف ، على العلاونة (1998) ، مرجع سابق ، ص 73 .

11- السيد ناجى ، (1991)، مرجع سابق ، ص 374 .

12- احمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 70.

13- على عبد المجيد عبده ، (1982)، مرجع سابق ، ص 348 .

14- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 118 .

15- احمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 72.

16- صلاح الشنوانى ، (1996)، مرجع سابق ، ص 82 .

17- المرجع السابق ، ص 83 .

18- السيد ناجى ، (1991)، مرجع سابق ، ص 376 .

19- احمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 74.

20- المرجع السابق ، ص 75.

21- المرجع السابق ، ص 76.

22- المرجع السابق ، ص 96 .

23- المرجع السابق ، ص 99 .

24- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 149 .

25- على عبد المجيد عبده ، (1982)، مرجع سابق ، ص 144 .

26- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 100 .

27- السيد ناجى ، (1991)، مرجع سابق ، ص 156 .

28- محمود خضر وآخرون ، (1990)، مرجع سابق ، ص 54 .

الفصل الرابع
الأصول العلمية للشراء

4-1 مقدمة :

أوضحنا في الفصل الأول أن إدارة المشتريات تهدف إلى توفير كافة متطلبات أو احتياجات المنظمة بالجودة المناسبة والسعر المناسب والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب فنجاح إدارة المشتريات يتوقف على اتخاذها قرارات سليمة فيما يتعلق بالجودة و السعر و الكمية والوقت في تنفيذها للمهام والمسئوليات الملقاة على عاتقها كما يجب الإشارة إلى أن الجودة والسعر والكمية والوقت مراحل أو خطوات متداخلة أو متشابكة مع بعضها وعليه ستكون عملية اتخاذ القرارات الشرائية نتيجة لدراسة العلاقة بينهما مثلاً الجودة والسعر أو السعر والكمية ... إلخ . فمن الضروري القيام بالتحليل و إتباع الأسس أو المبادئ و ما يتطلبه الفهم والدراسة لاتخاذ القرار النهائي للشراء في حالة معينة و سنناقش في هذا الفصل المبادئ الأساسية و الأصول العلمية المتعلقة بالجودة المناسبة و السعر المناسب و الكمية المناسبة والوقت المناسب و التي يجب على إدارة المشتريات أن تأخذها في اعتبارها عند اتخاذها قرارات الشراء النهائية حتى تصل إلى قرارات سليمة فيما يتعلق بكافة المواد والأصناف المراد شراؤها .

4-2 الشراء بالجودة المناسبة : -

هنالك ثلاثة عوامل مهمة بالنسبة للقائم بالشراء وهي مستوى جودة الصنف أو المادة المطلوب شراؤها ومستوى الخدمات التي يقدمها المورد

وسعر الصنف ، فالقائم بالشراء يهتم بمستوى الجودة أولاً[1] لأنه إذا لم يكن مستوى الجودة مقبولاً فلا فائدة ولا أهمية لمستوى الخدمات التي يقدمها المورد ولا داعي لمناقشة السعر مع المورد .والمقصود بمستوى الجودة هو مدى ملاءمة الصنف أو المادة للقيام بالوظيفة التي اشتريت من أجلها[2] فإذا كان الصنف أو المادة غير ملائم للقيام بهذه الوظيفة فإن مستوى الجودة يعتبر غير مناسب بغض النظر عن سعره ، وإمكانية شراؤه بسهولة ، فهناك اعتقاد خاطئ في السوق حيث يظن البعض بأنه هناك من يشتري على أساس مستوى جودة معين ، وهناك من يشتري دون أن يهتم بمستوى الجودة وإنما يشتري على أساس السعر ، وهذا غير منطقي لأن مستوى الجودة والسعر عاملان مرتبطان ومتداخلان مع بعضهما ، فمستوى الجودة ما هو إلا محصلة لمجموع من الصفات التي يجب أن توجد في الصنف حتى يكون مستوى جودته مقبولاً ومناسباً فمثلاً قد يكون الاهتمام بالسلعة تامة الصنع مركزاً على طول فترة استعمال السلعة (عمرها الاستعمالي) وفي هذه الحالة تصبح الصفات الأخرى أقل أهمية وفي بعض الأحيان يكون الأهم هو درجة الاعتماد على السلعة في أداء وظيفتها وكفايتها في هذه الوظيفة أكثر من عمرها الاستعمالي ، كما هو معروف في الأجهزة الكهربائية وفي حالة أخرى قد لا ينظر إلى السلعة على أنها تبقى أو تدوم إلى الأبد إلا أنه من المفترض فيها الكفاءة في أداء الوظيفة ، ولكن الصفة الأهم هي سهولة الاستعمال كما هو الحال في الآلات الكتابية . ومن الصفات التي تحدد مستوى جودة الأصناف أو المواد الخام والأجزاء التي تدخل في صناعة أو تركيب سلعة معينة الصفات القياسية والطبيعية والكيميائية إلى جانب ذلك

المواصفات القياسية التي تحدد أو تستعمل في إنتاج سلع متجانسة ذات مواصفات واحدة .

4-2-1 طرق توصيف الجودة : -

تعتبر عملية توصيف جودة المواد أو الأصناف ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمشتري الذي يرغب في تحديد كامل لمواصفات المواد أو الأصناف المطلوب شراؤها فهي تساعده في مطالبة المورد بالالتزام بها كذلك لها أهمية بالنسبة للمورد فهي تساعده في التعرف على مدى التزامه في تقديم الجودة المتفق عليها ، ولتوصيف الجودة أهمية أيضاً في تحديد مسؤولية إدارة المشتريات إذا وجد أي خطأ في المواصفات التي حددت من قبل الإدارة الهندسية أو إدارة الإنتاج ..إلخ وسنوضح فيما يلي الطرق التي يمكن استخدامها في توصيف الجودة .

أولاً توصيف الجودة بواسطة العلامات التجارية

تعتبر العلامة التجارية من أسهل الطرق المستخدمة في توصيف الجودة إلا أنها لا تتميز بالدوام[3] فقد تتغير من وقت لآخر فبالاستمرار في صناعة صنف معين وبمستوى جودة معين غالباً ما يكون لهذا الصنف اسم أو علامة تجارية وفي حالة وجود ذلك فإن القائم بالشراء سيكون في أمان إذا استغنى عن توصيف الجودة بشرائه لصنف معين يحمل اسماً أو علامة تجارية معينة إلا أن بعض القائمين بالشراء يستخدمونها قليلاً والبعض الأخر يستعملونها ويعتمدون عليها في كل مشترياتهم ، وهذا الاختلاف قد يكون راجعاً إلى الاختلاف في الأصناف المشتراة ونوع المنظمات التي يعمل فيها هؤلاء فالاعتماد على الاسم أو العلامة التجارية راجع إلى أن المورد يحرص على

استمرار شهرته في السوق ، وهذا يؤدي إلى استمراره في الاحتفاظ بمستوى جودة يتطلب توافرها في الصنف ، كذلك المشتري باستعمال صنف ذي اسم أو علامة تجارية ورضائه عنه يجعله يتوقع أن كل مشترياته من هذا الصنف ستكون في المستوى المطلوب من حيث جودته ، وعليه هنالك حالات يكون فيها توصيف الجودة بواسطة العلامات التجارية ضرورياً وهي[4] :-

1- عندما يصعب على المشتري توصيف جودة السلعة أو الصنف المطلوب، إذا كانت العمليات الصناعية الخاصة بالسلعة أو الصنف سرية .

2- عندما يكون من الصعب ذكر المواصفات الخاصة بالصنف المراد شراؤه بالدقة الكاملة المطلوبة من قبل القائم بالشراء أو أن التوصيف الكامل للسلعة أو الصنف يتطلب مهارات عالية لا تملكها المنظمة .

3- عندما تكون الكمية المطلوب شراؤها صغيرة وليس هناك مبرراً للتوصيف الكامل لهذه الكمية لأن وضع المواصفات المطلوبة مكلفاً ولا داعي لذلك ، حيث يعتمد المشتري على العلامة التجارية .

4- عندما تكون المادة أو الصنف المطلوب شهرته أدت إلى الإصرار على طلبه .

5- عندما يصر الزبائن أو مستخدمو الصنف (إدارة أو قسم....) الذين سيستعملون الصنف على طلب صنف ذي علامة تجارية معينة دون غيرها.

6- عند شراء صنف معين والتأكد من توافر الموصفات المطلوبة فيه أمر صعب ومكلف لذلك يكتفي بذكر العلامة التجارية .

ومن جهة أخرى هناك اعتراضات على استخدام طريقة توصيف الجودة بواسطة العلامات التجارية وهي متمثلة في الآتي :-

1- قد توجد أصناف لا تحمل اسماً أو علامات تجارية تؤدي الغرض المطلوب وأسعارها أقل[5].

2- استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى تركيز الشراء بين موردين قليلين ، وهذا يؤدي إلى ضعف المنافسة بين الموردين ولا يكون في صالح المشتري في بعض الأحيان.

3- التوصيف بالعلامات التجارية قد ينتج عنه ارتفاع أسعار السلع أو الأصناف لأن المشتري لا ينظر إلى السلع التي لا تحمل علامات تجارية على أساس أنها سلع أو أصناف غير معروفة بالرغم من تماثل جودتها أو تفوقها[6].

ثانياً توصيف الجودة بواسطة ذكر مواصفات الصنف

تعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق المستخدمة في توصيف الجودة وذلك للأسباب التالية[7] :-

1- وجود المواصفات يعتبر معياراً يتم على أساسه قياس مستوى جودة الأصناف أو المواد الواردة ، وهذا سيقلل من التعطيل أو التأخير في عملية الإنتاج أو البيع نظراً لوجود أصناف صالحة .

2- في حالة وجود مواصفات كافية عن الصنف المطلوب فإن ذلك يعد دليلاً على الفهم الكامل وكيفية الملاءمة بين هذه المواصفات وتأدية الصنف للغرض المطلوب منه ، بعكس عدم وجود مواصفات كاملة عن الصنف

3- وجود المواصفات سيؤدي إلى خلق منافسة بين الموردين الذين يشتركون في تقديم العطاءات فعندما يذكر كل مورد سعر الصنف الذي تتوافر فيه

المواصفات المطلوبة فإن المورد يصبح منافساً لهذه المواصفات وفي حالة ثبات عكس ذلك يعتبر مسؤولاً عن ذلك .

4- ذكر مواصفات الصنف يعتبر مهماً بالنسبة للقائم بالشراء الذي يرغب في شراء صنف أو مادة بمستوى جودة واحد من عدة موردين نظراً لأن مورداً واحداً لا يستطيع توريد الكمية كلها أو لأن سياسات الشراء بالنسبة للمشتري تقتضي الشراء من أكثر من مورد .

5- ذكر المواصفات يسهل على القائم بالشراء الحصول على الصنف المطلوب ذي جودة واحدة .

إلا أنه هنالك اعتراضات على استخدام أو استعمال هذه الطريقة في توصيف الجودة، تتمثل في الأتي :-

1- بعض الأصناف أو المواد يكون من الصعب ذكر مواصفاتها .

2- بالرغم من أن طريقة توصيف الجودة بذكر مواصفات الصنف ستحقق وفورات في المدى الطويل في بعض الأحيان فإن استعمال المواصفات سيؤدي إلى زيادة في التكاليف الحالية ، في حالة طلب المنظمة من المورد إعطاء سعر وفقاً للمواصفات المطلوبة .

3- التخوف من عدم الدقة في ذكر المواصفات ، يجعل القائم بالشراء في حالة تأكد غير تام فهو يعتقد أن وصف الصنف أو المادة المطلوبة قد تم توصيفه هو نفسه الذي يحتاجه القسم الإنتاجي أو الخدمي الذي طلبه ، وقد يكون مخطئاً في اعتقاده في الحالتين .

4- مقارنة هذه الطريقة بطريقة توصيف الجودة بالعلامات التجارية فإن هذه الطريقة تتطلب ضرورة عمل اختبارات للتأكد من مطابقة الصنف لهذه المواصفات .

5- التخوف من أن يكون هناك توسع غير مطلوب في ذكر المواصفات مما يؤدي إلى تجنب ذكرها فالدقة مطلوبة في ذكر المواصفات إلا أنه إذا كانت هذه الدقة أكثر مما يجب فمعنى ذلك زيادة في تكاليف المواد المطلوبة ، ووضع عائق أو مانع أمام بعض الموردين عن التقدم بعطاءاتهم(8) . وتؤدي أيضاً إلى القيام بإجراءات فحص غير ضرورية عند الاستلام ، وهذا يؤدي إلى زيادة في تكاليف الفحص وخاصة عندما لا تتم عملية الفحص داخل المنظمة .

6- إذا لم تكن المواصفات خاصة بحسن الأداء فإن أداء الصنف للغرض المطلوب منه تصبح من مسؤولية المشتري ما دام الصنف مطابقاً للمواصفات المتفق عليها.

7- أن أدنى حد من الموصفات التي يذكرها المشتري قد تكون أعلى حد ممكن من المواصفات التي يذكرها البائع .

إلا أن ما يجب التأكيد عليه وفقاً لهذه الطريقة في توصيف الجودة أن القائم بالشراء وبعد أن يزن أو يقارن بين المزايا والعيوب التي ذكرناها عليه أن يتخذ قراراً في هذا الشأن من حيث الاعتماد عليها من عدمه في توصيف الجودة .

ثالثاً توصيف الجودة بواسطة ذكر المواد التي يصنع منها الصنف وطريقة الصنع

هذه الطريقة يستعملها قليل من المنظمات عند قيامها بشراء المواد أو الأصناف التي تحتاجها(9) وذلك لغرض الاستفادة من المواد الجديدة الداخلة

في صنع المواد أو الأصناف الجديدة أو طرق الصنع التي يستعملها المنتج والتي قد لا تكون المنظمة المشترية على دراية أو علم بها .

رابعاً توصيف الصنف بذكر خواصه الطبيعية أو الكيميائية .

لقد أوضحنا في هذا الفصل أن مستوى الجودة هو محصلة لمواصفات معينة ومنها الخواص الطبيعية والكيميائية ، وعندما يذكر المشتري هذه الخواص فإنه يحدد سلعة أو صنفاً معيناً يجب أن تتوافر فيه هذه المواصفات، وقد يذكر طريقة الاختبار التي ستتبع للتأكد من توافر أو وجود هذه المواصفات وهذه الطريقة تستعملها منظمات كثيرة عند شرائها أصناف معينة مثل الزيوت والطلاء والعصائر ومواد التنظيف(10) ، فالتحليل الكيميائي للسلعة أو الصنف يدل على مكوناته وعلى صلاحيته لأداء غرض معين مثال ذلك التحليل الكيميائي للحبر مهم ، من حيث السطح الذي سيستعمل للكتابة عليه وكذلك الظروف التي ستتم فيها الكتابة ومدى الدوام التي ستبقى فيها الكتابة ، كما أن التحليل الكيميائي لأحد أنواع المنظفات الصناعية يوضح فائدتها ومدى استعمالها في غسيل أنواع مختلفة من الأقمشة ومدى الاعتماد عليها في إزالة بقع معينة كذلك التحليل الكيميائي لطلاء معين يوضح أيضاً ما هو السطح الذي يجب أن يطلى به هذا الطلاء وفترة بقائه أو دوامه فهذه كلها أمثلة يمكن بواسطة التحليل العلمي تحديد مستوى الجودة المطلوبة ، كما أن الاختبارات الفعلية تعطي مستوى معيارياً وذلك لقياس صفات معينة مثل قوة التحمل لمعدن معين أو لآله ..إلخ ، كذلك أثر الضوء أو الحرارة في سلعة أو صنف معين وقد تم تصنيع أجهزة أو آلات لإجراء مثل هذه

الاختبارات وأعطت نتائج دقيقة حيث تبين هذه الآلات أو الأجهزة نتيجة الاستعمال الفعلي للصنف أو السلعة في ظروف أو أحوال كثيرة تكون نتيجة هذه الاختبارات أهم بالنسبة للقائم بالشراء من التحليل الكيميائي .

خامساً توصيف الجودة بواسطة العينة

قد يقدم المورد عينة للمشتري يتم على أساسها توصيف مستوى الجودة وتعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق بالنسبة للقائم بالشراء الذي يفضل أن لا يدخل في متاهات تحديد المواصفات إلا أن هذا لا يعفي إدارة المشتريات من قيامها بإجراء الفحص للتأكد من مطابقة الصنف المورد والعينة التي قدمها المورد وتستخدم هذه الطريقة عند شراء الأصناف الخاصة وغير المتكررة إلى جانب ذلك فهي مفيدة في حالة شراء أصناف لا يمكن التعبير عن مواصفاتها بسهولة مثل اللون الذي يسهل تحديده بتقديم عينة حتى يتم المقارنة مع الصنف المقدم[11] ، كذلك الرتب المحددة لسلع أو أصناف معينة مثل الأقمشة تحدد على أساس عينات نمطية تختار بدقة وقد تكون تحت إشراف الدولة أو من تفوضه ، كما أنه في حالة الشراء عن طريق المناقصات تقدم معظم العطاءات على أساس عينات تقدم مع العطاء إلا أنه ما يجب الإشارة إليه فيما يتعلق بنجاح هذه الطريقة هو أن تكون العينة بالكمية أو الحجم الكافي لسهولة المقارنة مع ضرورة تحديد الحدود التي يتم على أساسها قبول العينة[12] .

سادساً توصيف الجودة بواسطة الرتب

وفقاً لهذه الطريقة تحدد السلع أو الأصناف بناء على مواصفات قياسية معينة بتقسيم السلعة أو الصنف إلى رتب محددة بحيث يكون لكل رتبة مواصفاتها يلتزم بها المورد والمشتري أما فيما يتعلق بالمواصفات فقد تحدد

من قبل هيئات رسمية أو صناعية أو تجارية وهى مواصفات قياسية وهذه الطريقة تستخدم في شراء الحبوب والقطن والسجائر والأخشاب والجلود والدقيق[13] ، ومن متطلبات تطبيق طريقة الرتب نظافة الصنف أو المادة من الشوائب إلى جانب ذلك أن هذه الطريقة تحتاج إلى الدقة في الفحص ، كما تعطي وصفاً دقيقاً له أهمية في توصيف جودة الصنف أو السلعة .

سابعا توصيف الجودة عن طريق الأداء

هذه الطريقة تعتمد على ضرورة التعرف على مدى قدرة السلعة على الوفاء بمتطلبات استخداماتها[14] ، وبناء على ذلك يستطيع القائم بالشراء بعد اختيار السلعة أن يقرر مدى قبولها من عدمه ووفقاً لهذه الطريقة فإن المشتري لا يتدخل في فرض مواصفات معينة وإنما يترك الأمر للمورد الذي يضمن قدرة سلعته في وفائها لمتطلبات شرائها وتحقيقها للهدف من استخدامها وهذه الطريقة تستخدم على سبيل المثال في شراء الآلات وقطع الغيار والمعدات ، حيث يتم قبولها بعد تجريبها ووفقاً لهذه الطريقة فإن المشتري لم يتدخل في طريقة الصنع أو المواد التي تحتويها إذا كانت تؤدي الغرض المطلوب عند تجربتها أو استخدامها .

2-2-4 مسئولية تحديد مستوى الجودة المقبول :-

إن تحديد مستوى الجودة المقبول للمواد أو الأصناف المشتراة لا يقع على عاتق إدارة المشتريات وحدها بل من مسئولية كل الإدارات والعاملين في المنظمة أيضا وسنوضح ذلك فيما يلي:-

أولا مسؤولية إدارة المشتريات[15]

وتتمثل مسؤوليتها في النقاط التالية:-

1- من الأهمية بمكان ان تكون إدارة المشتريات على علم تام ومعرفة كاملة بحقائق المواد ومواصفاتها أو الأصناف المطلوب شراؤها ، و ذلك لاختلاف أسعار الموردين وفقاً لتلك المواصفات .

2- تزويد الموردين المحتملين بخصائص المواد ومواصفاتها أو الأصناف المطلوبة حتى يتمكنوا من المشاركة في تقديم عطاءاتهم وعروضهم لتلك المواد أو الأصناف المطلوب شراؤها . وحتى تتمكن إدارة المشتريات من حثهم على المشاركة في عطاءات ومناقصات المواد أو الأصناف المطلوب شراؤها .

3- تعتبر المواصفات المتعلقة بالجودة جزءاً مهماً بالنسبة لعقود الشراء وأوامره التي يجب أن ترفق بهذه العقود أو على الأقل يكتفي بالإشارة إليها بمعنى إذا كانت المواصفات الخاصة بالصنف موضوعة بشكل يسمح بشرائها أو توريدها من حيث التركيب الفني و الكيميائي والشكلي والفيزيائي، ففي بعض الأحيان نجد أن أمر الشراء أو التوريد يشتمل على معلومات متعلقة بهذه المواصفات التي من أهمها رقم المادة ونوعها والكمية المطلوبة وبمواصفات محددة

4- تعتبر المواصفات مرجعاً أو معياراً يعتمد عليه في أثناء القيام بعمليات الاستلام والفحص في حالة إسناد مهمة الاستلام و الفحص لإدارة المشتريات، حيث يتم مقارنة المواد أو الأصناف المشتراة وفقاً للمواصفات المتفق عليها في العقد المبرم مع المورد .

ثانياً مسؤولية الإدارة الهندسية

في بعض المنظمات يكون تحديد مواصفات مستوى الجودة المقبول من اختصاص الإدارة الهندسية وبذلك يجب على هذه الإدارة نقل هذه المواصفات

إلى القائمين بالشراء بعد أن يتم وضعها بلغة مفهومة[16] ، وفي بعض الأحيان يصبح من اختصاص الإدارة الهندسية أيضاً فحص المواد أو الأصناف المشتراة للتأكد من مطابقتها لتلك المواصفات ، وقد تجد إدارة المشتريات في بعض الأحيان صعوبة في فهم ذلك مما يؤدي إلى تعيين فنيين أو مهندسين في إدارة المشتريات لغرض التغلب على هذه المشكلة .

ثالثاً مسؤولية إدارة الإنتاج

في بعض المنظمات أو في ظروف معينة يكون من الأفضل أعطاء صلاحية تحديد مواصفات مستوى الجودة المقبول لإدارة الإنتاج باعتبار ان اغلب أو معظم المواد أو الأصناف تشترى لهذه الإدارة[17] ، وبالتالي تصبح إدارة الإنتاج أكثر دراية من بقية الإدارات أو الأقسام الأخرى فيما يتعلق بتحديد مستوى الجودة المقبول .

رابعاً مسؤولية إدارة ضبط الجودة

في بعض الأحيان نجد في بعض المنظمات أنها تفضل ترك مسؤولية تحديد مواصفات مستوى الجودة المقبول إلى إدارة ضبط جودة الإنتاج سواء بالنسبة للسلع أو الأصناف التي تنتجها المنظمة ، أو السلع أو الأصناف التي تشتريها[18] ، فدور إدارة ضبط الجودة له أهمية في هذا الشأن سواء كانت مسؤوليتها وحدها في تحديد مستوى الجودة المقبول أم مسؤوليتها بوصفها جهازاً استشارياً لمن هم في خط السلطة .

خامساً مسؤولية قسم الاستلام والفحص

في بعض المنظمات نجد قسم الاستلام والفحص تابعاً لإدارة المشتريات أو لإدارة الإنتاج أو لإدارة المخازن ، وقد يكون مستقلاً تماماً عن تلك الإدارات ، كما أوضحنا في الفصل الأول ودور قسم الاستلام والفحص هو

معرفة مواصفات المواد أو السلع المطلوب شراؤها من اجل التأكد من استلام تلك المواد أو السلع حسب هذه المواصفات وفقاً لما تم الاتفاق عليه في عقد الشراء ودور هذا القسم واضح في تحديد مواصفات مستوى الجودة المقبول عند إجراء عملية الفحص نظراً للتخصص الدقيق والخبرة الكافية للقائمين بهذه العمليات[19] .

إلا أن ما نريد التأكيد عليه فيما يتعلق بتحديد مستوى الجودة المقبول بغض النظر عن الإدارة التي تضع أو تحدد مستوى الجودة المقبول، هو أن يؤخذ في الاعتبار الآتي :-

- ضرورة مقارنة المواد أو الأصناف المشتراة بما هو موجود في المستندات المرفقة من حيث العدد والوزن وما إلى ذلك والتأكد منه.
- عدم حدوث تلف بالنسبة للمواد أو السلع أثناء شحنها ومقارنة ذلك بأمر التوريد أو الشراء .
- القيام بعملية الفحص بالنسبة للمواد أو الأصناف الواردة فوراً للتأكد من أن مستوى الجودة لتلك المواد أو الأصناف هو المستوى المطلوب .
- في حالة وجود بعض الأصناف أو المواد الواردة غير مطابقة لمستوى الجودة فإنه يجب فصلها وإبلاغ إدارة المشتريات بذلك .

4-3 الشراء بالسعر المناسب :-

للسعر أهمية كبيرة في أي عملية شراء ولكن لا يعني ذلك إعطاء السعر أهمية أكثر من اللازم فإدارة المنظمة يهمها ان تعمل إدارة المشتريات على توفير احتياجاتها بأقل سعر ممكن لأن ذلك سيؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة مركز المنظمة التنافسي إلى جانب ذلك يتم الحكم على كفاءة القائمين بالشراء وقدرتهم على الشراء بالسعر المناسب ، وهذا ما تهدف إليه

إدارة المشتريات ، كما أوضحنا في الفصل الأول ولكن لا أهمية للسعر وحده إذا أهملنا العوامل الأخرى مثل الجودة والكمية والوقت ..إلخ فالسعر المناسب هو ذلك السعر الذي يكون مناسباً أو ملائماً بالنسبة للمشتري والبائع[20] بمعنى أخر أن السعر المناسب هو السعر الذي يستطيع المشتري دفعه بحيث تكون منفعته أكبر من تكلفته[21] وهذا هو الذي يجعل المشتري والبائع يقبلان ذلك السعر ، فالسعر يشير إلى قيمة الشئ (مادة / سلعة / سيارة ..إلخ) مقيماً بالنقود ، فعندما نقول أن سعر السلعة(5) دنانير، معنى ذلك أن قيمتها المادية (5) دنانير ومنفعتها تساوي (5) دنانير ، وحتى يستطيع القائم بالشراء التأكد من أن السعر الذي يدفعه هو أفضل الأسعار يجب عليه أن يكون على دراية كاملة بالأسعار السائدة في السوق وتقلباتها والكميات المطلوبة وجودتها المناسبة والخدمات المقدمة نظراً لتأثيرها في السعر ، فالسعر المناسب يفقد أهميته وقيمته إذا لم يؤخذ في الاعتبار مستوى الجودة المناسب ووقت التسليم واستمرارية تدفق المواد أو السلع ، كما أن السعر المناسب ليس بالضرورة أقل الأسعار فقد يستطيع القائم بالشراء الحصول على اقل الأسعار ولكن على حساب العناصر الأخرى كالجودة والوقت المناسب .

4-3-1 العوامل التي تؤثر في تحديد السعر المناسب :-

قد يعطي مورد بعيد عن المنظمة سعراً أقل من السعر الذي يعطيه مورد قريب منها إلا أنه إذا أضفنا تكلفة النقل فيصبح هذا السعر ليس هو السعر الأقل ، كذلك الأصناف أو المواد التي تم شراؤها بسعر أقل قد تحتاج إلى عمليات صناعية إضافية قبل البداية في تصنيعها وهذا يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج كذلك قد تحتاج الأصناف أو المواد ذات السعر الأقل إلى زمن

تشغيل أطول ، كما أن هناك اعتقاداً خاطئاً حيث يظن البعض بأن البائع هو الذي يحدد سعر الشراء ولكن هذا غير صحيح لأن قرار تحديد السعر يتوقف على وجود مشترين لديهم الرغبة في الشراء بهذا السعر ، وإلا فإن البائع لن يستطيع بيع ما ينتجه بهذا السعر كذلك الحال بالنسبة للمشتري فهو لن يستطيع تحديد سعر البيع وحدهَ لأن البائع يهمه تسويق سلعته والمشتري يهمه الحصول على احتياجاته وهذا يجبرهما على التوصل إلى سعر يكون في صالح الطرفين ولكن في ظروف أخرى مثل ظروف الاحتكار فإن البائع المحتكر هو الذي يحدد سعر الشراء بالنسبة للمشتري وفي ظروف أخرى فالمشتري المحتكر هو الذي يحدد سعر البيع بالنسبة للبائع ، كما أن للدولة دوراً مؤثراً في تحديد الأسعار عندما تفرض سعراً محدداً يلتزم به البائع أو المشتري بالإضافة إلى أنه توجد عوامل أخرى تؤثر في تحديد السعر المناسب تتمثل في الآتي[22] :-

أولاً – العوامل الاقتصادية وتشمل :-

1- **اعتبارات التكلفة :** تسعى إدارة المشتريات إلى الحصول على احتياجاتها بالسعر المناسب الذي يساعد على تقليل التكاليف والمتمثلة في مواد وأجور مباشرة وغير مباشرة (الماء ، الكهرباء ، زيوت ...إلخ) ثم يضيفون عليها هامش الربح وهذا يدفع المنتج إلى تخفيض تكاليفه الصناعية حتى يتمكن من تخفيض سعر البيع مع احتفاضه بنفس نسبة الربح .

2- **اعتبارات السعر :** يجب إلا يأخذ القائم بالشراء اعتبارات التكلفة فقط بل هو بحاجة إلى الأخذ في الاعتبار الأسعار السائدة في السوق فلو كان المشتري هو الوحيد الموجود في السوق يستطيع التحكم في الأسعار

ولكن يوجد غيره من المنافسين الكبار لذلك يجب أخذ اعتبارات السوق بعين الاعتبار والمتمثلة في :-

أ- **بحوث التسويق** وهى تستخدم لغرض التعرف على نتائج البحوث والدراسات عن أوضاع السوق وما يتعلق به من تقلبات في الأسعار وتغيرات في العرض والطلب على السلع سواء كان ذلك بالزيادة أم النقصان وماهي حاجة السوق الفعلية من هذه السلع وتوقعات المبيعات؟ كل ذلك له تأثيره في وضع السعر المناسب والمنافس للأسعار .

ب – **المنافسون :** أي وجود منافسين في السوق وما يمتلكونه من سلع والأسعار التي يبيعون بها وقوة هؤلاء المنافسين قد يكون لها تأثيرها على تحديد السعر المناسب بشكل عام .

ج – **المزيج السلعي :** نعني به مجموعة السلع التي تتعامل بها المنظمة وما هو تأثير هذه السلع على المزيج السلعي الجديد؟ فهنالك بعض المنظمات وتعرف بالمنظمات ذات الأسعار المنخفضة التي يكون لديها سلع ذات أسعار مناسبة مقارنة بالمزيج السلعي وبالتالي ستكون هناك سلع سعرها مرتفعاً وسلع سعرها منخفضاً وهذا يؤدي إلى تحقيق هدف إعطاء انطباع عن انخفاض السعر وجودة السلع .

د – **السلع البديلة :** لهذه السلع دور لا يمكن إغفاله عند عملية التسعير فعندما يكون على سبيل المثال سعر شراء سلعة (أ) (5) دنانير وتوجد سلعة بديلة تؤدي نفس الغرض المطلوب وسعرها (4) دنانير فعندئذ يتم شراؤها واستخدامها في العمليات الإنتاجية إذا كانت مواداً أولية .

ثانياً – الاعتبارات النفسية : لهذه الاعتبارات دوراً واضح في تأثيرها في تحديد السعر المناسب وهى تشمل الآتي :-

أ – التفاوض : تعتبر عملية التفاوض عنصراً مهماً في تحديد السعر المناسب في حالة وضع سعر محدد لأصناف أو لسلع متعددة ومتشابهة حيث لا يتم تحديد أو وضع سعرعشوائي سواء بالنسبة للبائع أو المشتري لأنه من المتوقع أن يكون هناك تنزيل أو تخفيض يجب أن يؤخذ في الاعتبار لأن المشتري قد يطلب تخفيضاً أو تنزيلاً معيناً وهذه العملية تعطي انطباعاً نفسياً له أهمية لدى المشتري تجاه المنظمة البائعة .

ب – الاعتبارات الشخصية : عندما يتم التفاوض مع الموردين أو العملاء فمنهم من سيشتري كميات كبيرة ومنهم من يكون ملتزماً مع المنظمة البائعة ومنهم من قد لا يشتري من المنظمة إلا في أوقات أو حالات قليلة ونادرة أو قد لا تعرفه المنظمة بمعنى أنه لم يتعامل معها أو لم يشتر منها في السابق ، وبناء على ذلك يجب أخذ هذه المجموعات أو الشرائح من المستهلكين بعين الاعتبار عند تحديد السعر المناسب.

ج – تجنب إفلاس الموردين : عند تحديد السعر المناسب يجب العمل على تجنب الضغط إلى حد كبير على المورد حتى لا يتسبب له في خسارة نتيجة لهذا الضغط لأن ظروفه المالية صعبة وهو بحاجة إلى سيولة فإذا خسر المورد وبدأ يقترب من حافة الإفلاس سيكون له تأثير سلبي على المنظمة المشترية ومسبباً لها خسارة ، لذلك يجب أن نعطي للمورد مجالاً واسعاً حتى ينجح ويستمر لأن ذلك سيكون في مصلحة المنظمة المشترية .

د– مراعاة حركة السوق وتقلبات الأسعار : يجب الأخذ بعين الاعتبار حركة السوق وتقلباتها ، وكذلك التذبذب في الأسعار نظراً لما لها من

تأثير نفسي سواء كان ذلك بالنسبة للبائع أم مشتري وهذا ينطبق تماماً على المنظمة البائعة أو المشترية .

ثالثاً – الاعتبارات التجارية : تلعب الاعتبارات التجارية دوراً مهماً في تحديد السعر المناسب وهى تشمل الآتي :-

أ – الخصم التجاري : تعطي بعض المنظمات خصماً تجارياً وذلك نظراً لأهمية أو وضع المشتري في السوق ، وكذلك لغرض جدب مشترين آخرين ويكون ذلك بتخفيض في قائمة الأسعار المعلنة ، حيث يحصل عليه المشتري عند الشراء مباشرة بشرط أن يتم خلال فترة الخصم .

ب – خصم الكمية : وهذا الخصم يقدمه البائع للمشتري في حالة شرائه كميات معينة من السلع وهو يزيد بزيادة حجم الكمية المشتراة ، كما أنه هنالك اتجاه الآن مطبقاً في بعض المنظمات فيما يتعلق بخصم الكمية وهو تجميع مشتريات المشتري من سلعة معينة خلال مدة معينة مثلاً سنة ويمنح على أساسه خصم الكمية .

ج – الخصم النقدي : وهذا الخصم يعطيه البائع للمشتري إذا قام بتسديد قيمة مشترياته وذلك خلال فترة زمنية معينة يتفقان عليها ، وهو لا يمنح إلا إذا تم الدفع خلال الفترة المتفق عليها كما أنه ليس حقاً مكتسباً بالنسبة للمشتري وإنما يمنحه البائع لغرض حث المشتري على الدفع مبكراً .

4-3-2 مصادر الحصول على الأسعار :-

يستطيع القائم بالشراء الحصول على أسعار السلع أو الأصناف التي يرغب في شرائها وذلك من خلال المصادر الآتية :-

1- سجلات إدارة المشتريات التي تدون فيها كافة عمليات الشراء التي قامت بها إدارة المشتريات وهذه السجلات تفيدها في معرفة الأسعار التي

اشتريت بها السلع أو الأصناف في السابق ومعرفة اتجاهات الأسعار في الماضي و المستقبل.

2- مندوبو الموردين الذين من خلالهم يتحصل القائم بالشراء على أسعار السلع أو الأصناف التي يتعامل بها الموردون الذين يمثلونهم.

3- النشرات الصحفية التي تصدر فيها أسعار المواد الخام التي يتم التعامل فيها في أسواق عالمية منظمة حيث بإمكان القائم بالشراء التعرف على أسعارها في أي وقت يراه وفي الغالب تنشر هذه الأسواق الأسعار اليومية للمواد الخام .

4- قوائم الأسعار التي يرسلها الموردون و هي مفيدة أكثر في حالة شراء الأصناف النمطية التي لا تختلف مواصفاتها من مورد لآخر ، كما أن أسعارها لا تتغير بسرعة وعليه فإن الاحتفاظ بهذه القوائم لكي يتم الرجوع إليها في المستقبل يفيد إدارة المشتريات في التعرف على أسعار الموردين بالنسبة لسلعة أو صنف معين بسرعة .

5- الاتصال بالموردين و ذلك عن طريق الهاتف أو الخطابات أو الفاكس أو الاتصالات المباشرة أو العطاءات التي يقدمونها .

6- رجال البيع حيث يعتبرون مصدراً من مصادر الحصول على الأسعار بالنسبة للسلع أو الأصناف التي تتعامل فيها المنظمات التابعة لها .

7- الكتالوجات : يقوم بعض الموردين بتوزيع أو بيع كتالوجات تشتمل على المواد أو الأصناف التي يتعاملون فيها والكميات المتوفرة منها و أسعارها[23] ، وعليه تعتبر مصدراً للحصول على الأسعار حيث يعتمد عليها القائمون بالشراء .

4-4 الشراء في الوقت المناسب (التوقيت المناسب) :-

من المهام الملقاة على عاتق إدارة المشتريات توفير احتياجات المنظمة في الوقت المناسب حتى تضمن عدم تعطيل العملية الإنتاجية أو البيعية ، وإذا لم تتمكن إدارة المشتريات من الشراء في الوقت المناسب فقد يؤدي ذلك إلى قيامها بالشراء بأسعار مرتفعة ، وهذا يؤدي إلى زيادة التكاليف على المنظمة، وضعف مركزها التنافسي في السوق لذلك يجب على إدارة المشتريات أن تأخذ في الاعتبار الفترة الزمنية بداية من وقت طلب المواد وفترة التصنيع والنقل والعمليات الخاصة بالاستلام والفحص ونظراً لما لهذه الفترة من تأثير في وقت الشراء بالإضافة إلى أن طبيعة المادة أو السلعة والسوق الموجود فيه يؤثر في تحديد الوقت المناسب للشراء .

4-4-1 سياسات التوقيت المناسب الواجب إتباعها في عمليات الشراء :-

تختلف سياسات التوقيت المناسب للشراء التي يجب على القائم بالشراء إتباعها وذلك وفقاً لما يلي :-

4-4-1-1 سياسة الاستعمال الفوري : -

وهذه السياسة تعرف بسياسة الشراء عند الحاجة[24] حيث تعتمد على تحديد كمية السلع أو المواد المطلوب شراؤها وفقاً لاحتياجات المنظمة على أن تكون هذه الكمية في حدها الأدنى بحيث لا يكون هنالك احتياجات للمواد المطلوبة، وفي الغالب تتبع هذه السياسة عندما يتوقع انخفاض الأسعار في المستقبل وترجع الأسباب التي دفعت القائم بالشراء إلى شراء سلع أو مواد حسب حاجة منظمته دون أن يكون هنالك احتياطي إلى ما يلي :-

- تقليل الاستثمار في المخزون الذي يكون عادة في أكثر الحالات صفراً أو نسبة سلبية وهذا سيحقق استغلالاً أمثل للمصادر المالية المتاحة .

- الاستفادة من انخفاض الأسعار في المستقبل ، حيث يستفيد القائم بالشراء إذا اشترى حسب حاجة منظمته من تقلبات الأسعار خاصة إذا حدث انخفاض فيها .
- تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ومخاطرها .
- تجنب التكاليف الناتجة عن تقادم السلع الموجودة في حالة الشراء لغرض التخزين لأن الشراء حسب حاجة المنظمة يقلل من هذه التكاليف الناتجة عن تقادم السلع .

4-4-1-2 المخاطر التي تواجه المنظمة في حالة إتباع سياسة الاستعمال الفوري : -

1- الشراء حسب الحاجة يمنع المنظمة من الاستفادة من مزايا الشراء بكميات كبيرة وما يترتب عليها من حصول المنظمة على خصومات مثال ذلك خصم الكمية .

2- هذه السياسة لا تتناسب مع الشراء المحدد للكمية لأنه في حالة توقف المورد عن التوريد وكذلك بالنسبة للسلع الموسمية أو لأي سبب أخر فسيؤدي ذلك إلى توقف تدفق المواد وبالتالي توقف عملية الإنتاج .

3- قد تخطئ إدارة المشتريات في تنبئها بالحقائق المتعلقة بظروف السوق المستقبلية أو الأسعار ، وهذا قد يسبب خسارة للمنظمة نظراً لاتباعها هذه السياسة عندما ترتفع الأسعار بدلاً من انخفاضها[25] .

4- هذه السياسة لا تكفل لإدارة المشتريات ضمان توافر المواد بشكل مستمر وخاصة المواد التي تمتاز بالندرة إلا أن هناك ظروفاً قد تتطلب إتباع هذه السياسة في الشراء خاصة عندما يتعرض الإنتاج إلى تغير في الموضة[26] .

4-4-2 سياسة الشراء المقدم : -

وفقاً لهذه السياسة ستكون كمية المواد المشتراة أكثر من الحد الأدنى للمخزون وهى تزيد على كمية التشغيل المطلوبة[27] وهذه الكمية يتم تحديدها وفقاً لمعدلات الإنتاج العادية وجداول التسليم ولا يدخل في هذه السياسة شراء المواد لغرض المضاربة ومن الأسباب التي تدعو القائم بالشراء إلى أتباع هذه السياسة ما يلي :-

1-الشراء بكميات كبيرة تضمن للمنظمة شراء احتياجاتها بأسعار مناسبة إذا توقعت ارتفاع الأسعار مستقبلاً كما يحقق لها فروقاً في الأسعار نظراً لتمتعها بمزايا الشراء الكبير .

2-سياسة الشراء مقدماً تضمن للمنظمة حصولها على المواد التي لا يتوقع تداولها في المستقبل وكذلك عدم توقف العملية الإنتاجية أو البيعية إذا توقف المورد عن التوريد .

3-إتباع هذه السياسة يؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل وهذا يرجع إلى الاستفادة من النقل الكبير والاستغلال الأمثل لنقل المواد وتكاليف التخزين وكذلك استغلال المساحة المعدة للتخزين الاستغلال الامثل .

4-إتباع هذه السياسة تضمن للمنظمة الحصول على المواد أو الأصناف المطلوب شراؤها بمواصفات الجودة المطلوبة في وقت معين[28].

وبالرغم من **المزايا** التي تتحصل عليها المنظمة على احتياجاتها بأتباعها لهذه السياسة فإن هناك بعض **المخاطر** أو العيوب الناتجة عن استخدام هذه السياسة في الشراء المقدم والمتمثلة في الآتي :-

- تعرض المخزون للمخاطر نتيجة التخزين لفترة طويلة مثال ذلك تعرضه للحريق أو التلف أو عدم صلاحية المواد المخزونة للاستعمال .

- تجميد رأس المال في المواد أو الأصناف المخزونة .
- احتمال انخفاض في الأسعار في المستقبل .
- ارتفاع تكاليف التخزين بالنسبة للمواد الكبيرة التي تحتاج إلى تخزين .

4-4-2-1 العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند إتباع سياسة الشراء المقدم :-

عندما ترغب المنظمة في إتباع سياسة الشراء المقدم لا بد وان تأخذ مجموعة من العوامل في الحسبان و المتمثلة في الآتي[29] :

1- الفترة الزمنية : عند تحديد احتياجات المنظمة فإن الفترة الزمنية هي التي تحدد ذلك بمعنى أنها تحدد المدة التي تستغرقها المنظمة للحصول على المواد أو الأصناف المطلوبة وهى تمثل المدة الممتدة ما بين صدور الطلبية وتنفيذها ولهذا لا بد ان يكون القائم بالشراء علي دراية كاملة بطول هذه الفترة الزمنية حتى يتمكن من تحديد كمية الطلب. فمن المعروف ان اهتمامات إدارة المشتريات منصبة على معرفة معدل استعمال المواد اليومي وتوقيت الطلبية الجديد فإذا وجد استقرار لكليهما فلا داعي للاحتياط سوى توفير الحد الأدنى للمخزون ولكن في حالة تغير الفترة الزمنية لتنفيذ الطلبية فيجب على إدارة المشتريات أخذ الاحتياطات اللازمة لذلك والمثال المثالي يوضح ذلك :-

نفترض أن منظمة معينة تنتج "50" وحدة يومياً وتحتاج إلى "50" وحدة من المادة الأولية وأن زمن التنفيذ قد حدد حتى تكون الطلبية في المخازن وهو "10" أيام فإن ما يجب أن توفره إدارة المشتريات **هو 50 × 10 = 500 وحدة .**

أما إذا تغير وقت تنفيذ الطلبية لظروف صعبة تعرض لها المورد وأصبح " 15 " يوماً فإن ما يجب أن توفره إدارة المشتريات **هو 50 × 15 = 750 وحدة** ، ولذلك يجب على القائم بالشراء أن يكون قادراً على تحديد وقت الشراء والكمية المطلوبة مع احتساب كمية إضافية تفي باحتياجات المنظمة الاستثنائية الناتجة عن التغير في زمن تنفيذ الطلبية .

2- الطلب والعرض : إن كمية الطلب تعتمد على كمية الاستخدام اليومي فإذا حدثت زيادة في الطلب على السلع المنتجة يترتب على ذلك زيادة في الطلب على المواد الأولية وبذلك سيتغير موعد تنفيذ الطلبية وكمية المواد المطلوبة ، وعليه من الضروري جداً أن يتم تزويد إدارة المشتريات بمعلومات دقيقة ودورية عن طلبيات الإنتاج الجديدة والمثال التالي يوضح ذلك :-

(نفترض أن المنظمة تستخدم 150 وحدة في اليوم وزمن الانتظار لوصول الطلبية الجديدة للمخازن هو "10" أيام ولكن نظراً لزيادة الطلب على منتجات المنظمة المشترية فقد ترتب على ذلك زيادة إضافية من المواد حيث أصبحت "200" وحدة في اليوم لتفي باحتياجات برنامج الإنتاج . لذلك بدلاً من أن توفر إدارة المشتريات 150×10= 1500 وحدة لابد ان توفر 200×10= 2000 وحدة) أما فيما يتعلق بالعرض فقد تحدد جداول الإنتاج حاجتها من المواد الأولية إلا أن الحصول على تلك المواد يعتمد على ما هو معروض منها في السوق ، كما أن تعديل الكمية المعروضة حتى يتوافق مع حجم الطلبية تحتاج إلى وقت طويل وخاصة عندما يتعرض أحد الموردين لبعض الظروف بشكل متواصل مما يتطلب الأمر ضرورة شراء جميع الطلبيات السنوية من السلع أو المواد المطلوبة أثناء أوقات توافرها ،

بالإضافة إلى ذلك ان للعلاقة الجيدة بين المورد والمشتري دوراً مهماً في توفير الكمية المطلوبة ، وهذا ما تهدف إليه إدارة المشتريات ، كما أوضحنا في الفصل الأول .

3- **عوامل السعر :** نظراً لتمسك الاقتصاديين التقليديين بقانون العرض والطلب في تحديد الأسعار ومازال هذا القانون يؤخذ بعين الاعتبار مؤشراً أو عاملاً من العوامل الأخرى وذلك لعدم توفر شروط انطباق هذا القانون بسبب كثرة الموردين والتشابه بين السلع والمنافسة التامة ، كما أن للدولة دوراً كبيراً في تدخلها لتحديد الأسعار وهذا يقلل من أهمية هذا القانون إلى جانب ذلك ظهور النقابات ودورها في تحديد تكلفة العمل وعليه أصبح الاتجاه العام في تحديد الأسعار هو عنصر التكلفة وليس تحليل قانون العرض والطلب فالمشتري يهتم بتحليل أسعار الموردين وليس بقانون العرض والطلب .

4-4-3 الشراء لغرض المضاربة :

إن الشراء لغرض المضاربة لم يأخذ مكاناً في عمليات الشراء التي تقوم بها إدارة المشتريات وهو الشراء فوق الرؤيا المستطاعة للاحتياجات المستقبلية[30] ويتم الشراء عندما يتوقع ارتفاع ملحوظ في الأسعار فالمشتري عندما يقوم بالشراء لغرض تحقيق الفرق بين سعر الشراء وسعر شراء المضاربة فإن هدف الشراء لغرض المضاربة يختلف•عن هدف الشراء الأجل الذي يهدف إلى ضمان توفر المواد المطلوبة خوفاً من ندرتها في المستقبل بينما الشراء لغرض المضاربة يهدف إلى تحقيق الربح عندما ترتفع الأسعار .

وعليه قد تواجه المنظمة بعض **المخاطر** نتيجة للشراء لغرض المضاربة والمتمثلة في الآتي[31] :-

1- تعرض السلع المخزونة للحريق أو التلف أو السرقة .

2- تقادم السلع المخزونة لأنه قد يحدث تغير في الطلب على المواد المشتراة الذي بدوره قد يؤدي إلى تغير في المواد الأولية المطلوبة .

3- تكبد المنظمة خسارة ناتجة عن انخفاض الأسعار .

وبناء على ذلك فقد تفرض الإدارة العليا رقابة دقيقة بالنسبة للشراء لغرض المضاربة[32] ،وفي بعض الأحيان لا يكون الشراء لغرض المضاربة تحت سيطرة إدارة المشتريات ويتحدد ذلك بمقدار الخطر الذي يواجه المنظمة نتيجة لشرائها لغرض المضاربة فالشراء لغرض المضاربة يحتاج إلى القيام بدراسات لغرض الحصول على معلومات عن السوق وتقلباته والظروف الاقتصادية ورجل الشراء ليس بالضرورة ان تتوفر لديه تلك المهارات والمعارف التي تحتاجها عمليه الشراء لغرض المضاربة

4-4-4 الجمع بين سياسات الشراء : -

لقد أوضحنا بأن لسياسة الشراء الفوري مخاطر متمثلة في ندرة بعض المواد كذلك سياسة الشراء المقدم و ما لها من مخاطر في الاستثمار والتخزين والأسباب التي تدعو إلى إتباع آحدهما إلى جانب سياسة الشراء لغرض المضاربة والمخاطر الناتجة عن إتباع هذه السياسة ولكن ما نريد الإشارة إليه هنا هل هناك مزيج ناجح نتحصل عليه من هذه السياسات الثلاثة ؟ فالمزيج هو أن يقوم القائم بممارسة سياسة الشراء الفوري عندما تبدأ الأسعار في الانخفاض أما فيما يتعلق بممارسة سياسة الشراء المقدم فتكون عندما تبدأ الأسعار في الارتفاع مستقبلاً أو يتوقع القائم بالشراء ارتفاعها في المستقبل[33] .

4-4-5 العوامل التي تؤثر في تحديد وقت الشراء المناسب :-

هنالك بعض العوامل التي تؤثر في قرارات إدارة المشتريات بشأن تحديدها لوقت الشراء المناسب وهذه العوامل تتمثل في الآتي[34] :-

1- **توافر الإمكانات المالية :** أن توافر الإمكانات المادية أمر في غاية الأهمية فبدون توافر الأموال اللازمة للشراء قد تنتظر المنظمة إلى حين توافر الأموال اللازمة لذلك ، كذلك توافر الإمكانات المالية للمنظمة بشكل جيد وباستمرار يساعد المنظمة على الشراء في أي وقت يعطيها فترة اختيار الوقت المناسب للشراء .

2- **توافر المخازن :** إن كمية المواد أو السلع التي ترغب المنظمة في شرائها تعتمد على عدد المخازن وحجمها التي تمتلكها المنظمة فإذا كانت المخازن ساحات أو مستودعات أو مباني إمكاناتها محدودة فلا تستطيع المنظمة شراء كميات كبيرة وإنما تقتصر شراء كميات قليلة .

3- **التسهيلات الائتمانية :** وتتمثل في حصول المنظمة على الأموال اللازمة من الآخرين عن طريق القروض أو الشراء الأجل ...إلخ ، لأنه في حالة عدم توافر السيولة الذاتية للمنظمة قد تضطر للبحث عن مصادر تمويل خارجية وهذا يتأثر بالإمكانات الائتمانية لديها ومدى ثقة مصادر التمويل الخارجي فيها وعلى وفائها بالتزاماتها.

4- **توافر وسائل النقل :** إذا كانت المنظمة تمتلك وسائل نقل قليلة قد لا تكون هذه الوسائل ذات حجم كبير مما يؤدي إلى صعوبة نقل المواد أو السلع المطلوبة في الوقت المحدد لها وهو وقت الشراء المناسب عندئذ تضطر المنظمة إلى تأجيل تلك المواد أو السلع المطلوب شراؤها إلى

وقت آخر تتحسن فيه وسائل نقلها بالإضافة إلى أن ذلك يعتمد على مدى توفر وسائل النقل الخارجية وتكلفتها .

5- **مدى احتياج المنظمة للمادة المطلوب شراؤها في العملية الإنتاجية :-** وهذا من العوامل المهمة بالنسبة لتوقيت الشراء المناسب فإذا كانت حاجة المنظمة لهذه المادة بعدة فترة طويلة نسبياً من الآن فيعني ذلك أن وقت الشراء المناسب ليس الآن ولكن إذا كانت حاجة المنظمة للمادة بعد فترة قصيرة فإن خطوات الشراء وإجراءاته تحتاج إلى وقت قصير ويفضل ذلك قبل وصول المخزون إلى الحد الأدنى .

4-4-6 المخاطر التي تواجه المنظمة نتيجة عدم الشراء في الوقت المناسب :

نظراً لعدم قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها في الوقت المناسب فقد يترتب على ذلك مشاكل متمثلة في الآتي:-

1- قد تأتي فترة لا تتوفر فيها المواد في السوق .

2- تعطيل العملية الإنتاجية أو البيعية .

3- ضياع الفرص التي تسهم في تحقيق الأرباح .

4- التعامل مع موردين جدد غير معروفين بالنسبة للمنظمة .

4-5 الشراء بالكمية المناسبة : -

بعد الانتهاء من تحديد جودة المواد أو الأصناف المطلوبة، يجب على القائم بالشراء تحديد كمية الشراء المطلوب شراؤها ، فالشراء بكميات كبيرة تفوق الاحتياجات سيؤدي ذلك إلى تجميد رأس المال ، وقد تتعرض المواد للتلف أو قد تنخفض أسعارها في المستقبل ، كذلك الحال بالنسبة لشراء كمية

قليلة يؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية لذلك يجب على القائم بالشراء أن يأخذ في اعتباره الكمية المطلوبة والوقت المناسب والكمية المشتراة

4-5-1 مفهوم الكمية المناسبة (الكمية الاقتصادية) :-

هي شراء كمية من السلع أو المواد أو مستلزمات العملية الإنتاجية بما لا يؤدي إلى توقف عملية الإنتاج أو البيع وتجميد الأموال على شكل مخزون، وذلك بتخزين كميات كبيرة وغير ضرورية[35].

4-5-2 سياسات تحديد الكمية المناسبة :-

تعتبر تحديد الكمية المناسبة للمواد أو السلع المطلوب شراؤها من العمليات المعقدة وخاصة المواد التي تدخل المخازن ويكون الطلب عليها غير منتظم إلى جانب ذلك فإن القائم بالشراء يتوقف نجاحه على قدرته في تحديد الكمية المناسبة للمواد المراد شراؤها ، حيث قد يتطلب الأمر إتباع سياسة معينة لتحديد الكمية المناسبة وعليه يمكن استعراض الأساليب الآتية في تحديد كمية الشراء المناسبة[36] :-

1- العقود المحددة الكمية

وهذه العقود تتم بناءً على إجراءات خاصة تتعلق بالمواد المطلوب توريدها خلال فترة معينة وتستخدم هذه الطريقة في حالة شراء المواد الخام وفقاً لجداول الإنتاج التي من خلالها يستطيع القائم بالشراء تحديد كمية الشراء المناسبة مقدماً كذلك معدل سحب المواد من المخازن ، كما أن الكمية التي تم تحديدها في العقد حددت على أساس تقدير الاحتياجات لفترة معينة ، قد تكون ثلاثة شهور أو سنة ، وذلك من أجل تلبية الاحتياجات المقدرة مقدماً .

2- العقود المستمرة

وهذا النوع من العقود لا يختلف عن العقود المحددة إلا أنها تتضمن قيوداً معينة فيما يتعلق بالكمية أو المدة وبذلك تصبح أكثر مرونة ، حيث نجد أن الاحتياجات قد تم تقديرها لمدة ثلاثة شهور مقدماً ويحدد القائم بالشراء وقت تسليم البضاعة في الشهر الأول ثم يبلغ المورد بالتوريد في الشهر الثاني والثالث بالطريقة التي تناسبه مع ضرورة قيام القائم بالشراء بالتأكد من أن الكمية التي تم توريدها هي الكمية المتفق عليها مع نهاية كل شهر .

3- العقود غير محددة الكمية

وهذا النوع من العقود يتضمن تحديد فترة زمنية معينة دون أن تحدد الكمية المطلوبة وتترك حسب احتياجات المشتري المتغيرة ، وتحدد الكمية في هذه الحالة على أساس الحد الأقصى والحد الأدنى ، حيث يتم تسليم الكمية عندما يطلبها المشتري وهذه الطريقة تستخدم عندما تكون المواد أو الأصناف واضحة إلا أن الكمية الإجمالية لا يمكن التعرف عليها بدقة في المستقبل ويفضل استخدام هذه الطريقة في المواد التي يجري عليها بعض العمليات الصناعية والتي قد يتم تغيير بعض مواصفاتها لكي تفي باحتياجات المنظمة، وتستخدم أيضاً في المواد التي تستخدم في أكثر من وحدة إنتاجية وبناء على ذلك يكون العقد عاماً حتى يقابل الاحتياجات العامة للمنظمة مع أعطاء حرية للقائم بالشراء بإجراء بعض التعديلات في الأصناف المشتراة كلما تطلب الأمر ذلك .

4- الطلب عند الحاجة

وهذه الطريقة تستخدم إذا كانت الكمية المطلوبة من المواد قليلة أو متغيرة ، كذلك إذا كانت المواد أو السلع جاهزة ويمكن الحصول عليها

بمجرد طلبها ، وأيضاً عندما توجد سلع أو مواد تكون متفقة أو ملائمة لاحتياجات المنظمة بحيث يسمح بطلب تلك البضاعة وشرائها وشحنها واستلامها في وقت محدد بما لا يؤدي إلى تعطيل العملية الإنتاجية أو الخدمية أو البيعية.

5- شراء الأصناف أو السلع المرتبطة ببعضها

وهذه الأصناف أو السلع إذا تم شراء كل صنف منها في طلبية معينة فستكون صغيرة ولكن سنجدها كبيرة في حالة ضم تلك الأصناف أو السلع مع بعضها .

6- شراء السلع أو الأصناف الخاصة

وتضم تلك المشتريات الأصناف أو السلع التي لا يتكرر شراؤها مثال ذلك شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية والمواد غير الموجودة في المخازن ، كذلك المواد والأصناف التي تكون ضرورية أو تلزم مشروع خاص والكميات المطلوبة من تلك المواد أو الأصناف محددة وفقاً لاحتياجات المنظمة ، كما أن الشراء بهذه الطريقة يتم وفقاً لطبيعة عمل وحجم المنظمة.

7- الكميات المحددة حسب الطلبيات

وهذه يتم تحديدها وفقاً لحاجة الإدارات والأقسام التابعة للمنظمة والتي من خلالها تستطيع إدارة المشتريات تحديد الكمية المطلوب شراؤها إلا أن هذه السياسة لا تسمح باستخدام أسس أو مبادئ الشراء الصحيحة أو السليمة إلا في نطاق ضيق ، إلى جانب ذلك فإنها لا تسمح بتنفيذ برامج الشراء التي تم تخطيطها تخطيطاً فعالاً .

3-5-4 العوامل المؤثرة في تحديد كمية الشراء المناسبة :-

يجب على القائم بالشراء عند تحديده لكميات الشراء المناسبة أن يأخذ في الحسبان بعض العوامل التي تؤثر في تحديد كمية الشراء المناسبة قبل اتخاذه قرار الشراء و المتمثلة في الآتي:-

1- عوامل متعلقة بالإنتاج وتشمل [37] :-

أ- الإنتاج حسب الطلبيات

يتم تحديد كمية الشراء المناسبة بناءً على طلبيات معينة بدلاً من الإنتاج بكميات كبيرة وانتظار من يطلبها أو يشتريها ، حيث يتم إعداد قائمة بكافة الأصناف أو المواد المطلوب توافرها للعملية الإنتاجية التي تغطي تلك الطلبيات على أن تتضمن هذه القائمة المواصفات المطلوب توافرها في تلك المواد أو الأصناف ، وكذلك الكميات المطلوبة منها مثال ذلك عندما تتلقى إدارة التسويق طلبيات خاصة فإنها تُعلم أو تُبلغ إدارة الإنتاج بذلك حتى يتم مخاطبة إدارة المشتريات باحتياجاتها من المواد أو الأصناف وفقاً لهذه الطلبية حتى تتمكن من توفيرها.

ب- الإنتاج المستمر

يعتبر الإنتاج المستمر من نظم الإنتاج الحديثة ، حيث يكون الإنتاج نمطياً بحيث تنتج المواد أو الأصناف قبل الطلب عليها ، ويتم ذلك بإعداد قائمة بتلك المواد أو الأصناف المطلوبة بعد تصحيحها وبإمكان إدارة المشتريات مراقبة الكميات المطلوبة وفقاً لبرامج الإنتاج ، ونظراً لاستمرار الإنتاج فإن الأمر يتطلب تحديد الكميات المطلوبة والوقت اللازم لطلبها .

2- شراء قطع الغيار والمهمات

تحتاج جميع المنظمات الإنتاجية إلى قطع الغيار والمهمات والمواد والمعدات اللازمة للصيانة وهي تحتاج إليها بشكل مستمر ومنتظم إلا أن

بعضها لا تشتري بكميات كبيرة نظراً لصعوبة التخزين أو لظروف أخرى ، وعليه يجب على القائم بالشراء أن يشتري تلك المهمات وقطع الغيار بكميات قليلة والسبب في ذلك هو الحيز المطلوب لتخزين تلك الأحجام الضخمة ، وكذلك وسائل المناولة وهذه العوامل جميعها تحدد الكميات المطلوب شراؤها منها والتي في بعض الأحيان قد تكون سبباً في الوصول إلى حجم الطلبية المثلي ولكن مهما كان السبب فيجب إلا يضحي القائم بالشراء باعتبارات كمية الطلب الاقتصادية .

3- الوقت المطلوب لتسليم المواد أو السلع المشتراة

وهو الفترة الزمنية الممتدة بين إعداد طلب الشراء واستلام المواد أو السلع من قبل المشتري فإذا كانت تلك المواد أو السلع التي سيتم شراؤها تحتاج إلى بعض العمليات الصناعية قبل شحنها ففي هذه الحالة لا يقتصر الوقت على شحن البضاعة ، وإنما على الفترة الزمنية اللازمة لتحويل المواد أو السلع إلى جانب ذلك الوقت المطلوب لتغيير خطوط الإنتاج بالنسبة للمواد طالما أن إنتاجها لا يتم إلا بعد وصول طلب الشراء إلى المورد ، وهذه الإجراءات هي التي تحدد وقت تسليم تلك المواد أو السلع للمشتري ، كذلك في أوقات ندرة المواد أو السلع وزيادة الطلب على الموردين فستأخذ طلبيات الشراء فترة من الزمن ، وهذا يؤدي إلى طول الفترة اللازمة لإتمام عملية الشراء و بناء على ذلك يعتبر الوقت المطلوب لتسليم المواد عاملاً مؤثراً في تحديد كمية الشراء المناسبة .

4- الاستعمالات التجارية وحجم التعبئة وطريقة النقل

وهذه تعتبر من العوامل التي تؤثر في تحديد كمية المواد أو السلع المشتراة حيث هناك كمية يتم شراؤها على أساس تكلفة المورد ، وهذه الكمية

تختلف باختلاف المواد أو السلع المطلوبة ، وكذلك التسهيلات التي يقدمها المورد وبالمثل يمكن الحصول على بعض الوفورات في ظل أحجام معينة متعلقة بتكلفة النقل التي تمثل جزءاً من تكلفة السلعة أو المواد المشتراة ، حيث تختلف تكاليف النقل باختلاف حجم المواد أو السلع والمسافات من حيث قصرها أو طولها وهذه عوامل لا بد من أخذها في الحسبان والاهتمام بها ، كذلك تؤثر الطريقة المتبعة في التعبئة أو حجم التعبئة وفي تحديد حجم الطلبية الاقتصادية فقد يطلب المورد سعراً خاصاً إذا زاد حجم الوحدات عن حد معين أو إذا زاد حجم التعبئة عن الحجم الذي يتبعه المورد في التعبئة .

5 - مدى توافر المخازن

وهذا من العوامل التي تحدد الحد الأقصى للكمية التي لا يجب ان تزيد عليه في وقت معين وتتصل أهمية هذا العامل بنشاط الرقابة على المخازن من حيث التخطيط السليم للمخزون تفادياً لتلف البضاعة أو تعرضها للحريق أو السرقة ..إلخ.

6- الظروف التجارية والاتجاهات السوقية المتعلقة بالمواد والسلع المشتراة

ولهذا العامل أهمية سواء فيما يتعلق بسياسات الشراء أو سياسات التخزين ففي حالة بداية الأسعار في الزيادة فإن السياسة المتبعة هي زيادة المواد المشتراة والعكس في حالة انخفاض الأسعار حيث يفضل تخفيض كميات الشراء ، وذلك لغرض الاستفادة من انخفاض الأسعار المتوقعة .

7- القدرة المالية للمنظمة

إن القدرة المالية للمنظمة تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في تحديد كمية الشراء الاقتصادية فإذا كانت المنظمة تمتلك أموالاً كبيرة يسمح لها بشراء

كافة احتياجاتها دفعة واحدة و العكس في حالة امتلاكها لأموال محدودة فإن ذلك سيكون له تأثير في شراء المنظمة لكافة متطلباتها أو احتياجاتها دفعة واحدة .

4-5-4 المشاكل التي تواجه المنظمة في حالة عدم قدرتها على تحديد كمية الشراء المناسبة :-

قد تواجه المنظمة بعض المشاكل المترتبة عن الزيادة أو النقصان في تحديدها لكمية الشراء المناسبة وتتمثل في الآتي :-

أولاً في حالة الزيادة في كمية الشراء المناسبة

1- ستواجه المنظمة نقصاً في السيولة وذلك بسبب زيادة الأموال التي دفعت في كميات إضافية للشراء ، وهذا سيؤثر في الإيراد أو العائد الكلي للمنظمة ، وكذلك معدل نموها واستمرارها .

2- تجميد رأس المال متمثلاً في حجم الزيادة في كمية الشراء عن الحد المناسب.

3- زيادة تكلفة الاحتفاظ بالمخزون والمتمثلة في تكاليف إيجار المخازن والأجور المتعلقة بالعاملين وأمناء المخازن ووسائل المناولة ومصاريف الإنارة ..إلخ.

4- تكبد المنظمة خسائر ناتجة عن تقلبات الأسعار والتخفيضات غير المتوقعة في أسعار المواد أو السلع .

5- قد تواجه المنظمة بعض المخاطر التي يترتب عليها خسائر تتحملها المنظمة نتيجة للتطور التكنولوجي أو التغير في مواصفات و خصائص المواد أو السلع .

ثانياً : في حالة النقص في كمية الشراء المناسبة :-

1- عدم استفادة المنظمة من خصم الكمية وهذا سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الشراء بالنسبة للمواد المشتراة ، كذلك زيادة تكاليف النقل .

2- توقف العمليات الصناعية نظراً لعدم توفر المواد اللازمة للتشغيل وهذا يؤدي إلى زيادة الخسائر المباشرة .

3- انخفاض حجم المبيعات وفقدان المنظمة للعديد من الفرص البيعية وما ينتج عنها من انخفاض في الأرباح .

4- قطع العلاقة بين المورد والمشتري في حالة عدم تمكن المورد من تلبية الطلبيات الطارئة والناتجة عن النقص في الكمية المشتراة .

وفي النهاية هنالك أهمية كبيرة بالنسبة للشراء بالكمية المناسبة ، وهذا يتطلب من القائم بالشراء ضرورة تحديد كمية الشراء المناسبة وذلك من أجل تجنب التكاليف الناتجة عن الزيادة في الأسعار وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون والنقل ، وكذلك تجنب المخاطر الناتجة عن التلف أو التقادم أو السرقة بالنسبة للمواد أو الأصناف المراد شراؤها والناتجة عن النقص أو الزيادة في الكمية المشتراة .

4-5-5 مبررات الشراء دفعة واحدة أو على دفعات:-

هل من الأفضل ان يقوم القائم بالشراء بتوفير كل احتياجات منظمته دفعة واحدة وبكميات كبيرة أو على دفعات وبكميات محدودة ؟ لتوضيح ما هي أفضل سياسة يجب على القائم بالشراء إتباعها ، سنوضح مزايا وعيوب كلا السياستين كما يلي[38] :-

أولاً الشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة

1- المزايا

في حالة قيام المنظمة بشراء كافة احتياجاتها دفعة واحدة وبكميات كبيرة سوف تتحصل على المزايا التالية :-

أ- تخفيض تكاليف الشراء مثال ذلك تخفيض تكلفة النقل لان البضاعة المشتراة سوف تشحن مرة واحدة .

ب- الاستفادة من خصم الكمية .

ج- ضمان عدم توقف العملية الصناعية أو البيعية .

د- دعم المركز التنافسي للمنظمة .

ه- حصول المنظمة على احتياجاتها بأسعار منخفضة نظرا لشرائها كميات كبيرة .

2- العيوب

بالرغم من المزايا التي تتحصل عليها المنظمة نتيجة للشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة فإن ذلك يترتب عليه بعض العيوب تتمثل في الآتي :

أ- تجميد رأس المال في شكل مواد أو سلع مخزونة الذي ربما كانت هناك فرصة لاستثماره في مجالات أخرى تحقق إيراداً للمنظمة .

ب- تعرض المواد أو السلع المخزونة للتلف أو التقادم أو الحريق أو السرقة وذلك بسبب طول فترة التخزين .

ج- قد تنخفض الأسعار في المستقبل وهذا يسبب خسارة للمنظمة .

ثانياً الشراء على أساس دفعات وبكميات قليلة أو محددة

1- المزايا:

إذا قامت المنظمة بشراء كافة احتياجاتها على أساس دفعات وبكميات محددة فإنها سوف تتحصل على المزايا الآتية :-

أ- تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

ب- حصول المنظمة على احتياجاتها بأسعار منخفضة مما يقلل من خسائرها في حالة شرائها دفعة واحدة وبكميات كبيرة .

ج- تجنب مخاطر التلف أو التقادم بالنسبة للأصناف أو السلع المشتراة ، وكذلك المخاطر الأخرى مثل الحريق أو السرقة .

د- تقليل الأعباء المالية التي تتكبدها المنظمة في حالة الشراء دفعة واحدة وبكميات كبيرة .

ه- تجنب المنظمة الخسائر الناتجة عن انخفاض حجم المبيعات أو التغيير في خطوط أو سياسة الإنتاج .

2- العيوب

نتيجة لإتباع المنظمة لسياسة الشراء على أساس دفعات وبكميات محددة يترتب على ذلك بعض العيوب المتمثلة في الأتي:-

أ- احتمال توقف العملية الإنتاجية أو البيعية نظراً لنقص متطلبات الإنتاج أو البيع .

ب- فقدان المنظمة لخصم الكمية الذي يقدمه المورد في حالة الشراء بكميات كبيرة.

ج- ارتفاع أو زيادة تكاليف النقل والشحن للمواد المشتراة بسبب نقل كميات قليلة ، وهذا عكس ما إذا كانت الكميات المشتراة كبيرة .

د- قد تأتي فترة لن تتحصل المنظمة فيها على احتياجاتها بسبب ندرة المواد وخاصة عندما تكون السلع موسمية .

6-4 أسئلة للمراجعة

1- ما المقصود بالجودة .

2- تعتبر العلامات التجارية من الطرق المستخدمة في توصيف الجودة . ناقش ذلك، موضحاً الحالات التي يكون فيها توصيف الجودة بواسطة العلامات التجارية أمراً ضرورياً .

3- تحدث باختصار عن توصيف الجودة بواسطة العينة، موضحاً إن كانت هذه الطريقة تعفى إدارة المشتريات من إجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من أن الأصناف المشتراه حسب المواصفات المطلوبة .

4- تعتبر إدارة المشتريات من الإدارات الملقاة على عاتقها مسؤولية تحديد مستوى الجودة المقبول وضح فيما تتمثل تلك المسؤولية .

5- ما المقصود بالسعر المناسب .

6- تحدث باختصار عن العوامل التي تؤثر في تحديد السعر المناسب .

7- للاعتبارات النفسية دور واضح في تأثيرها في تحديد السعر المناسب ناقش ذلك.

8- اذكر مصادر الحصول على الأسعار.

9- يواجه القائم بالشراء عند إتباعه لسياسة الاستعمال الفوري للسلع أو الأصناف المشتراه بعض المخاطر اذكرها.

10- ما هي المشاكل التي تواجه المنظمة نتيجة عدم الشراء في الوقت المناسب.

11- اذكر العوامل التي يجب أخذها في الحسبان عند إتباع سياسة الشراء المقدم .

12- ما المقصود بمفهوم كمية الشراء المناسبة؟ موضحاً العوامل التي تؤثر في تحديد كمية الشراء المناسبة .

13- تواجه المنظمة بعض المشاكل في حالة عدم قدرتها على تحديد كمية الشراء المناسبة اذكرها.

7-4 مراجع الفصل الرابع

1- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 151 .

2- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 129 .

3-Stuart.H, P.133.

4- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1985) ، مرجع سابق ، ص 76.

5- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 154 .

6- مهدى زويلف ، على العلاونة ، (1998)، مرجع سابق ، ص 44 .

7- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 78 .

8- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 156 .

9- المرجع السابق ، ص 156 .

10- المرجع السابق ، ص 157 .

11- نظمية عبد العظيم خالد ، (1993)، مرجع سابق ، ص 152 .

12- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 160 .

13- عمرو وصفى عقيلى ، قحطان بدر العبدلى ،(1992)، مرجع سابق،ص185.

14- محمود خضر وآخرون ، (1990)، مرجع سابق ، ص 69 .

15- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 132 .

16- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 168 .

17- المرجع السابق ، ص 168 .

18- المرجع السابق ، ص 168 .

19- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 130 .

20- محمد كمال زعتر ، (1982) الإدارة العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين، (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر) ، ص 183.

21- غانم فنجان ، محمد حسين، بدون سنة نشر، إدارة الشراء والتخزين ، (بغداد:دار الحرية) ص175 .

22- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص165-167 .

23- Lee Lamar.J and Donald (1997), p.293

24- مهدى زويلف ، على العلاونة ، (1998)، مرجع سابق ، ص 99 .

25- المرجع السابق ، ص 100 .

26- محمود خضر وآخرون ، (1990)، مرجع سابق ، ص 102 .

27- مهدى زويلف ، على العلاونة ، (1998) ، مرجع سابق ، ص 100 .

28- مصطفى زهير ، (1976) ادارة المشتريات والمخازن ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر) ، ص 259 .

29- مهدى زويلف ، على العلاونة ، (1998) ، مرجع سابق ، ص 14 .

30 - مصطفى زهير ، (1976)، مرجع سابق ، ص 263.

31- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 57 .

32- مهدى زويلف ، على العلاونة ، (1998) ، مرجع سابق ، ص 14 .

33- على شريف، علي الشرقاوي ، (1983) مرجع سابق ، ص 205 .

34- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 57 .

35- المرجع السابق ، ص 57 .

36- محمد سعيد عبدالفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 17 .

37- بسام أبو خضر ، إسماعيل أبو العلا ، (1987)، مرجع سابق ، ص50-52 .

38- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 57 .

الفصل الخامس

شراء التجهيزات الرأسمالية

1-5 مقدمة:

يختلف شراء الآلات والمعدات الرأسمالية في الكثير من جوانبه عن شراء المواد والمستلزمات الأخرى اللازمة للعملية الإنتاجية ، ويقوم هذا الاختلاف سواء كانت الآلات مخصصة لخدمة غرض معين في صناعة معينة أم كان استخدامها أكثر عمومية بحيث يتسع لخدمة الكثير من الصناعات ، وتعتبر الآلات والمعدات الرأسمالية من أهم الركائز المتحكمة في أساليب الإنتاج وما ينفق من أموال في سبيل شرائها من اجل ذلك ولاعتبارات الخواص المميزة لمشتريات المعدات الرأسمالية أعطتها أهمية أكثر عند القيام بشرائها فقد تقرر إدارة المشتريات شراء الآلات والمعدات وذلك نظراً لرغبتها في تجديد تلك الآلات القديمة ويتم ذلك بشراء الآت جديدة أو مستخدمة أو الحصول عليها عن طريق الاستئجار وسنناقش في هذا الفصل مفهوم التجهيزات الرأسمالية و خصائصها ومواصفاتها والمشاكل التي تواجه المنظمة عند شرائها للتجهيزات الرأسمالية الجديدة ، كذلك الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند شراء تلك التجهيزات الرأسمالية سواء كانت قديمة أم جديدة بالإضافة إلى المهام أو المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات عند شرائها لتلك التجهيزات و المعدات الرأسمالية ثم نوضح المزايا والعيوب التي ستحصل عليها المنظمة المستأجرة نتيجة لعملية التأجير و ما هي أسباب ومزايا شراء التجهيزات والمعدات

الرأسمالية المستخدمة والجديدة؟ والمشاكل التي تواجه المنظمة عند شرائها لتلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية؟.

2-5 مفهوم التجهيزات الرأسمالية :-

هي تلك المباني والمعدات والآلات الإنتاجية ووسائل النقل والمناولة والمولدات الكهربائية وكل ما يدخل في نطاق هذا التصنيف[1] ، حيث تعتبر عملية شراء هذه التجهيزات من مهام إدارة المشتريات نظراً لما يترتب عن شرائها من تكاليف باهضة في أغلب الأحيان كما أنها تستخدم لفترات زمنية طويلة قد تزيد على سنة ، وعليه سيكون لها تأثير في المنظمة خلال هذه الفترة الزمنية . وقبل أن تتخذ إدارة المشتريات قرارها المتعلق بشراء التجهيزات الرأسمالية هنالك بعض الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان قبل شرائها وهي :-

1- مدى ملائمة الاستثمار في التجهيزات الرأسمالية من حيث مقارنة التكاليف بالفوائد التي سوف تتحصل عليها المنظمة مع الأخذ في الاعتبار الوضع المالي للمنظمة ثم القيام بالاستثمار في تلك التجهيزات .

2- مدى مرونة الاستثمار في التجهيزات الرأسمالية من حيث إمكانية تحويلها أو استخدامها في عمليات إنتاجية أخرى

3- مدى تأثير التقدم التكنولوجي و الفني و خاصةً السريع على التجهيزات الرأسمالية، هل سيؤدي إلى سرعة تقادمها و تقليل أهميتها و كفاءتها وقيمتها؟ أم إلى إظهارها بشكل أفضل من حيث زيادة كفاءتها في تقديم الخدمات والإنتاج و تشغيلها بالكامل؟ .

4- مدى تحسين أو دعم التجهيزات الرأسمالية للموقف التنافسي للمنظمة مثال ذلك الزيادة في الإنتاج أو تحسين مستوى الجودة أو السرعة في الإنتاج أو تقليل استخدام القوى العاملة .... الخ .

3-5 خصائص شراء التجهيزات الرأسمالية

يتميز شراء التجهيزات و المعدات الرأسمالية بعدة خصائص متمثلة في الأتي[2]:-

1- التفاوض مع المورد :-

تخضع عملية شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية لقيام المشتري بالتفاوض مع المورد لأن تكلفتها مرتفعة ومواصفاتها مختلفة مما يتطلب الأمر إلى ضرورة الاتصال المباشر بين المشتري والمورد وذلك لغرض تحديد السعر ومستوى الجودة المطلوب والشروط المتعلقة بالاستلام والدفع والنقل ... الخ وهذا لا يتم من خلال المراسلات فقط بينما يتطلب أيضا ضرورة الاتصال المباشر بينهما[3].

2- طول الفترة اللازمة للتوريد[4] :

إن شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية يحتاج إلى وقت طويل بداية من وقت طلبها حتى استلامها لأن الآلات والمعدات التي تحتاجها المنظمات لا تكون متوفرة في السوق دائماً والسبب في ذلك أن المورد لا يرغب في أن يخاطر بإنتاج الآلات والمعدات وتخزينها تخوفاً من التطورات التكنولوجية أو قد تكون غير مطابقة للمواصفات التي يريدها المشتري بالإضافة إلى ارتفاع ثمنها من جهة أخرى وبناء على ذلك فإن صناعة هذه الآلات والمعدات تحتاج إلى ضرورة وجود طلب شراء أو توريد قبل البدء في تصنيعها وهذا سيؤدي إلى طول الفترة اللازمة للتوريد.

3 – مواصفات التجهيزات و المعدات الرأسمالية :

تنقسم مواصفات التجهيزات و المعدات الرأسمالية إلى الأتي:

أ- المواصفات النمطية: وهي التي يتم من خلالها شراء تجهيزات ومعدات رأسمالية مصنعة وموجودة بالمصنع وفي هذه الحالة سيكون دور القائم بالشراء هو شراء آلة جاهزة نذكر منها على سبيل المثال التجهيزات والمعدات ذات المواصفات النمطية كالسيارات والجرارات وآلات الخياطة والمولدات الكهربائية... الخ و بناء على ذلك فإن تحديد مواصفات تلك التجهيزات والمعدات عملية سهلة حيث يكتفي المشترى بذكر رقم الآلة أو الإشارة إلى نوعها وبذلك يضمن المورد توفير الآلة التي يريدها المشتري .

ب- المواصفات الخاصة: وهي التي يرغب المشتري في أن تكون متوفرة في آلة معينة حيث يتطلب الأمر ضرورة قيام المشتري بنقل رغبته مع ضرورة وضعها بصورة دقيقة وكاملة للمورد حتى يتمكن من تصنيع تلك التجهيزات والمعدات وفقاً لطلب المشتري .

إلا أنه في هذه الحالة يواجه القائم بالشراء مشكلة تتمثل في رفض عدد كبير من الموردين طلب المشتري وذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات الفنية والمادية لتلبية طلب المشتري .

4- قيمة التجهيزات الرأسمالية : يعتبر تقييم التجهيزات الرأسمالية أمراً في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة فعند شرائها يدفع مبلغ من المال مقابل الحصول عليها وهذا المبلغ المدفوع يعتبر القيمة الاسمية لها بعد ذلك توضع لها قيمة كخردة إلى جانب ذلك تحديد قيمة أخرى لها تعرف

بالقيمة السوقية عندما ترغب المنظمة في بيعها و كل هذه القيم المتعلقة بالتجهيزات الرأسمالية مرتبطة بقرارات معينة فبالنسبة للقيمة الاسمية لتلك التجهيزات يتطلب الأمر ضرورة إدراجها في الميزانية التقديرية للمنظمة لأنها تشكل عبأً مالياً كبيراً بالنسبة للمنظمة و عليه لابد من أخذها بعين الاعتبار .

أما فيما يتعلق بالقيمة السوقية لتلك التجهيزات فإن المنظمة تريد تقييم ممتلكاتها (موجوداتها) وفقاً للقيمة الاسمية السوقية أي على أساس طريقة التكلفة أو السوق أيهما أقل لأن المنظمة تريد أن تقيم تلك التجهيزات على أساس قيمتها الحقيقية.

5- الشراء غير المتكرر بالنسبة للتجهيزات و المعدات الرأسمالية : لو نظرنا إلى شركة الحديد و الصلب على سبيل المثال التي تمتلك خطاً لإنتاج حديد البناء فسنجد في هذا المصنع تجهيزات ومعدات رأسمالية ذات أعمار متفاوتة قد يصل عمر آلة معينة إلى (15) سنة و طيلة هذه الفترة لم يتم استبدالها بآلة أخرى سواء كانت جديدة أم مستعملة و قد نجد آلة أخرى عمرها سنتان قامت الشركة بشرائها وأضيفت إلى الخط الإنتاجي وعليه قد يمر وقت طويل يتراوح ما بين (5- 10- 20) سنة (أقل أو أكثر) دون أن تشتري الشركة آلة جديدة .

4-5 المشاكل التي تواجه المنظمة عند شراء التجهيزات الرأسمالية الجديدة : -

قد تواجه المنظمة بعض المشاكل في حالة شرائها للتجهيزات و المعدات الرأسمالية الجديدة وتتمثل في الأتي[5] :-

1- توافر الأموال

إن شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية يحتاج إلى تخصيص مبالغ مالية كبيرة وفي حالة عدم توافر الأموال اللازمة فستواجه المنظمة بعض المشاكل الآتية :-

أ - تلجأ المنظمة إلى الاقتراض وهذا يعتبر التزاماً مالياً اتجاه المقرض قد لا تتمكن من دفعه في وقته .

ب - تخفيض مستوى الجودة حيث يترتب على شراء المنظمة احتياجاتها بمستوى جودة اقل من المستوى المطلوب نظراً لعدم توفر الأموال الكافية للشراء .

ج - قيام المنظمة بشراء تجهيزات ومعدات رأسمالية مستخدمة .

د- قيام المنظمة باستئجار معدات رأسمالية مما يترتب على ذلك دفع مبالغ مالية إلى المؤجر سواء تم تشغيلها أم لا .

و ما نريد التأكيد عليه أن كل ذلك يحتاج إلى أموال قد لا تكون متوفرة و خاصة أن المنظمة بحاجة إلى أموال كبيرة لشراء تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية لذلك فإن قرار الشراء يحتاج إلى إجراءات ودراسة دقيقة وستكون الإدارة العليا هي المسؤولة عن ذلك وعن اتخاذ مثل هذه القرارات التي هي بحاجة إلى ترتيبات مالية مسبقة .

2- التغير في الأسعار

من خواص التجهيزات و المعدات الرأسمالية أنها تشترى لفترة زمنية طويلة وبذلك سيكون التغير في الأسعار سواء في الزيادة أو النقصان قليلاً و السبب في ذلك أن الطلب على تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية طلب مشتق ، و في هذه الحالة سيكون الطلب المشتق على أساس مخرجاتها فعندما

تقرر المنظمة شراء آلات أو معدات معينة ليست غاية أو هدفاً ولكن لأنها تنتج مواداً أو سلعاً نهائيةً ذات جودة وبسرعة لذلك يكون الطلب عليها طلباً مشتقاً وفي حالة زيادة الطلب على المخرجات يمكن أن يزداد الطلب على التجهيزات والمعدات الرأسمالية من قبل المنظمة نفسها أو من قبل منظمات أخرى و العكس صحيح في حالة انخفاض الطلب على تلك المخرجات .

3- التكلفة

ونعني بها التكلفة النهائية فمن الصعوبة بمكان تقدير هذه التكلفة للتجهيزات والمعدات الرأسمالية بشكل دقيق و مسبق لأن عملية الشراء ترافقها تكاليف أخرى مثال ذلك تكاليف التركيب أو النقل أو الخدمات أو الصيانة خاصة في حالة وجود فنيين أو متخصصين في التركيب لدى المورد وكذلك قيامه بنقلها وإجراء الصيانة اللازمة لها وهذه تعتبر تكاليف ستؤدي إلى زيادة تكاليف شراء تلك التجهيزات والمعدات .

4- طرق الاستخدام

عندما تقرر المنظمة شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية لابد أن يأخذ القائم بالشراء في اعتباره طريقة تشغيل هذه الآلات والمعدات وكذلك استخداماتها إلا ان المشاكل الحقيقية تبدأ في الظهور بعد التشغيل الفعلي لها وبذلك يكون تصحيح القرار المتعلق بشراء تلك الآلات والمعدات متأخراً في هذا الشأن وهذه المشاكل قد تكمن في خطورة التشغيل أو عدم السرعة في الإنتاج أو الإنتاج غير مطابق للمواصفات المطلوبة وعليه لا تستطيع المنظمة حل تلك المشاكل لأن قرار الشراء تم اتخاذه ونفذت عملية الشراء .

5-5 العوامل التي تساعد في الحكم على كفاءة الأداء للتجهيزات والمعدات الرأسمالية : -

توجد بعض العوامل التي من خلالها يتم الحكم على كفاءة الأداء المتعلقة بالتجهيزات والمعدات الرأسمالية قبل شرائها و هذه العوامل هي :-

1- الإيرادات المتوقعة التي تتحصل عليها المنظمة مقابل استخدامها لتلك التجهيزات والمعدات مقارنة مع التكاليف التي سيتم دفعها في سبيل الحصول عليها.

2- عدد أو كمية السلع أو المواد التي سيتم إنتاجها بواسطة تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية وذلك من خلال مقارنة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المواد أو السلع .

3- الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من المواد أو السلع من خلال استخدام تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية .

4- قدرة التجهيزات و المعدات الرأسمالية على العمل لساعات كثيرة بما لا يؤدي إلى قصر عمرها الإنتاجي بشكل واضح .

5- الاعتماد على التجهيزات و المعدات الرأسمالية في إنتاج المواد أو السلع حسب المواصفات المطلوبة و الكمية المقررة بغض النظر عن ساعات التشغيل .

6-5 الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية : -

هناك بعض الاعتبارات التي يجب على القائم بالشراء أخذها في الاعتبار عند اتخاذه قرار شراء بشأن تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية سواء كانت قديمة أم جديدة وتتمثل في الأتي :-

أولا اعتبارات عامة و تشمل :-

1- تخطيط المصنع : ونعني بذلك مدى ملائمة المساحة الداخلية اللازمة لتركيب تلك الآلات والمعدات الرأسمالية و تشغيلها.

2- ضرورة معرفة نوع القوى المحركة للتجهيزات والمعدات الرأسمالية المراد شراؤها قبل اتخاذ قرار الشراء مثال ذلك هل تشتغل بالكهرباء أو البنزين؟ ... الخ.

3- مدى انسجام أو توافق الآلات والمعدات المستخدمة حالياً مع الآلات والمعدات الجديدة أم هل يتطلب الأمر ضرورة إدخال بعض التعديلات عليها أو تغيير في الآلات والمعدات المستخدمة حالياً بالكامل .

ثانيا اعتبارات التكلفة و تشمل معرفة :-

1- أسعار تلك الآلات والمعدات الرأسمالية المطلوب شراؤها و الخصومات الممكن الحصول عليها كذلك معرفة من يتحمل تكاليف النقل هل المورد أم المشتري؟ وذلك قبل اتخاذ قرار الشراء .

2- تكلفة تركيب الآلات والمعدات الرأسمالية المطلوب دفعها للمورد في حالة عدم رغبته في تحمل تكاليف التركيب قبل البدء في عملية الشراء.

3- تكلفة الصيانة اللازم إجراؤها للآلات والمعدات الرأسمالية بعد شرائها في حالة عدم تحملها من قبل المورد .

4- تكلفة قطع الغيار اللازمة للآلات والمعدات الرأسمالية التي سيتم شراؤها نتيجة لعطل معين بعد شرائها .

ثالثا اعتبارات الخدمة و تشمل :-

1- ضمان استمرارية عمل الآلة وفقاً للمواصفات المطلوبة .

2- قيام المورد بتدريب العاملين بالنسبة للمنظمة المشترية .

3- التزام المورد بتشغيل الآلات والمعدات الرأسمالية في حالة عدم امتلاك المنظمة للمهارات الفنية لتركيب تلك الآلات والمعدات المطلوب شرائها وتشغيلها.

4- معرفة مدى التزام المورد بتوفير قطع الغيار المطلوبة ومدى صعوبة الحصول عليها بعد شراء الآلات والمعدات الرأسمالية .

رابعاً : يجب على القائم بالشراء أن يختار التوقيت المناسب لشراء تلك التجهيزات و المعدات الرأسمالية و هذا ما تهدف إليه إدارة المشتريات فعلى سبيل المثال :- لو افترضنا أن منظمة زراعية ترغب في شراء آلات لغرض الحصاد إلا أن هذه الآلات حصلت عليها بعد انتهاء فترة الحصاد ففي هذه الحالة لا يعتبر هذا التوقيت هو التوقيت المناسب للشراء .

خامسا : على القائم بالشراء أن يأخذ في اعتباره إمكانية التصرف في الآلات القديمة إما بإعادة بيعها لأفراد أو منظمات أخرى أو تأجيرها وذلك في حالة أن هذه الآلات لازالت صالحة للعمل.

5-7 المهام أو المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات عند شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية : -

تختلف مهمة أو مسؤولية إدارة المشتريات عند شرائها لمواد خام أو سلع عن شرائها لآلات ومعدات رأسمالية ، فمسؤولية إدارة المشتريات في هذا الشأن تتمثل في الأتي[7] :

1- تزويد الإدارة العليا بكافة البيانات والمعلومات والنصائح من خلال متابعتها للأسواق التي توجد فيها الآلات والمعدات المطلوب شراؤها والتطور التكنولوجي المصاحب لها وكذلك اتصالاتها مع الموردين.

2- اختيار مصادر التوريد المناسبة والعمل على تامين الاتصال بين الإدارة والأقسام أو المصانع المستخدمة لتلك الآلات والمعدات والموردين من خلال عقد اجتماعات أو أي طريقة من طرق الاتصال المناسبة التي تمكن الطرفين من تبادل المعلومات حول الآلات والمعدات المراد شراؤها.

3- التأكد من ان المواصفات الواجب توافرها في الآلات والمعدات الرأسمالية قد تم صياغتها بطريقة صحيحة وواضحة تفاديا للتفسيرات و التاويلات غير الصحيحة.

4- مساعدة اللجنة المكلفة التي ستقوم بتحليل العروض وذلك تمهيدا لتحديد الموردين المرتقبين وهذا لا يتم إلا من خلال قيام إدارة المشتريات بتفريغ العروض التي تقدم بها الموردون في جداول منتظمة.

5- قيام إدارة المشتريات بعملية التفاوض مع المورد المناسب من حيث السعر ووقت التسليم وقطع الغيار .... الخ.

6- قيام إدارة المشتريات بمتابعة أوامر الشراء التي تم إصدارها للمورد تفاديا لتأخر موعد التسليم.

7- احتفاظ إدارة المشتريات بكافة المستندات التي تحتوى على كافة المعلومات المتعلقة بالآلات والمعدات التي تم شراؤها وطريقة تشغيلها... الخ.

5-8 استئجار التجهيزات والمعدات الرأسمالية : -

في بعض الاوقات قد لا تمتلك المنظمة الأموال اللازمة لشراء احتياجاتها من الآلات والمعدات الرأسمالية أو قد لا تكون في حاجة مستمرة

إلى تلك الآلات والمعدات الرأسمالية بمعنى أنها محتاجة إليها في وقت محدد ولاداعى إليها بعد هذا الوقت فعندئذ تقوم المنظمة بإتباع سياسة استئجار تلك الآلات والمعدات الرأسمالية حيث إن الفرق بين الاستئجار والشراء هو حق الملكية فعندما تشتري المنظمة الآت ومعدات رأسمالية تصبح من ضمن ممتلكاتها أما في حالة الاستئجار فتبقى من ملكية المؤجر .

5-8-1 مزايا استئجار التجهيزات والمعدات الرأسمالية : —

لتأجير الآلات والمعدات الرأسمالية مزايا تتمثل في الآتي :

1- لا تتحمل المنظمة المستأجرة قيمة الآلات والمعدات الرأسمالية التي استجارتها بل يتحملها المؤجر.

2- ضمان حصول المنظمة المستأجرة على الخدمات الفنية مجانا أو بثمن رمزي[8] فعندما تتعرض الآلة إلى أي خلل سيقوم المؤجر بإجراء الصيانة اللازمة لذلك.

3- انخفاض التكاليف الأولية المتمثلة في تكلفة تهيئة المكان أو البناء أو التوصيلات الكهربائية ... الخ وهذه التكاليف يتحملها المؤجر .

4- إمكانية استخدام فترة التأجير فترة تجربة وفي حالة ظهور آلات ومعدات جديدة متطورة بامكان المنظمة المستأجرة استبدالها بآلات ومعدات جديدة.

5- تتحصل المنظمة المستأجرة للآلات والمعدات الرأسمالية على ميزة استخدامها في العمليات الإنتاجية بالنسبة للسلع الموسمية[9] مثل آلات الحصاد وعصر الزيتون بدلاً من شرائها واستعمالها لفترة تتراوح من شهر إلى شهرين ثم يتم إيقافها بقية العام .

5-8-2 عيوب استئجار التجهيزات والمعدات الرأسمالية : -

نظراً للمزايا التي تتحصل عليها المنظمة المستأجرة للتجهيزات والمعدات الرأسمالية إلا أنها قد تواجه عيوباً أو مشاكل مترتبة عن الاستئجار وتتمثل في الأتي[10] :

1- يحدد المؤجر طريقة استخدام الآلات والمعدات للمنظمة المستأجرة بالطريقة التي يراها مناسبة مثال ذلك يجب ان تعمل الآلة ساعتين وترتاح ساعة أو يجب ألا تعمل الآلة أكثر من سبع ساعات يوميا.... الخ.

2- احتمال ارتفاع التكاليف النهائية المتعلقة بالآلة المستأجرة لأنه من الممكن ان تكون التكاليف الأولية بسيطة (تكاليف الإيجار) إلا انه عندما يتم تجميعها في النهاية قد تكون أعلى من تكاليف شرائها.

5-9 شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية المستخدمة : -

وهي تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية غير الجديدة والتي تكون مستخدمة في السابق ويرغب مالكها في بيعها نظراً لتقادمها أو لتطور تقنيتها أو قد يرغب في تغيير نشاطه إلى نشاط أخر حيث نجد في بعض الأحيان ان هذه الآلات والمعدات القديمة أو المستخدمة متلائمة مع خطوط الإنتاج في المنظمة التي ترغب في شرائها ونظرا لان خطوط الإنتاج ذات طراز مشابه لإحدى هذه الآلات والمعدات المستخدمة فتقوم بشرائها إلى جانب ذلك قد تكون حالة تلك الآلات والمعدات المستخدمة جيدة في بعض الحالات إلا ان الفرق يكون في ثمنها أفضل بكثير من الفرق في جودتها ، فتقوم المنظمة التي هي في حاجة إلى آلات أو معدات غير متوفرة في السوق بشراء آلآت أو معدات مستخدمة أو قديمة تتلائم مع آلاتها ومعداتها المستخدمة حاليا.

5-9-1 أسباب شراء التجهيزات و المعدات المستخدمة : -

1- انخفاض أسعارها مقارنة بأسعار الآلات و المعدات الرأسمالية الجديدة .

2- الحالات غير المنظورة مثل التوقف المفاجئ في احد خطوط الإنتاج أو في الطلبيات المؤقتة ونتيجة لذلك سيدفع المنظمة إلى العمل المؤقت وذلك بشرائها آلات ومعدات مستخدمة تفاديا لتوقف العملية الإنتاجية إلى حين شراء آلات جديدة .

3- سهولة وسرعة الحصول عليها نظراً لتوافر أسواق تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية المستخدمة في أماكن عديدة لذلك فأي منظمة تستطيع الحصول عليها بسهولة وفى اقرب وقت ممكن .

4- توحيد خطوط الإنتاج إذا كان لدى منظمة معينة خط إنتاجي منذ أربع أو خمس سنوات ونتيجة للتقدم التكنولوجي فإن المورد الذي تم الشراء منه هذا الخط الإنتاجي توقف عن إنتاج مثل هذا الخط في هذه الحالة ستضطر المنظمة إلى شراء آلات ومعدات مستخدمة حتى لا تتعطل العملية الإنتاجية بشرط ان تكون متوافقة مع الخط الإنتاجي الحالي .

5-9-2 الظروف التي تدفع المنظمة لشراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية المستخدمة : -

توجد بعض الظروف التي تدفع المنظمة إلى شراء آلات ومعدات رأسمالية مستخدمة متمثلة في الأتي[11] :

1- عندما تكون المنظمة في حاجة إلى تشغيل هذه الآلات والمعدات لفترة مؤقتة أو اضطرارية.

2- تستخدم الآلات والمعدات الرأسمالية المستخدمة في برامج التدريب[12] بالنسبة للعمال الجدد فيما يتعلق بكيفية تشغيلها و تركيبها حتى يتمكنوا

من إتقانهم للعمل عليها كذلك لو حدث أي عطل أثناء التشغيل أو التدريب فسيكون على الآلة المستخدمة وسوف لا يكون مكلفا بعكس الخطأ الذي يحدث في الآلات الجديدة الذي سيكون مكلفاً.

3- تشترى الآلات والمعدات الرأسمالية المستخدمة لغرض الحصول منها على قطع الغيار التي تفي بأغراض الصيانة اللازم أجراؤها على إحدى آلات الخطوط الإنتاجية.

4- تشترى الآلات والمعدات الرأسمالية المستخدمة لغرض استعمالها مؤقتا[13] إذا كانت الآلات والمعدات الرأسمالية الجديدة تحتاج إلى وقت طويل وإجراءات شراء طويلة.

5- تشترى الآلات والمعدات الرأسمالية المستخدمة إذا كانت توجد فرص عمل أمام المنظمة لا تعوض مستقبلا .

5-9-3 المشاكل التي تواجه المنظمة عند شرائها التجهيزات والمعدات الرأسمالية المستخدمة :-

عندما ترغب المنظمة في شراء آلات ومعدات رأسمالية مستخدمة قد تواجه بعض الصعوبات والمشاكل وهي[14] :

1- قد يختلف المظهر الخارجي لتلك الآلات والمعدات عن الجوهر فعند الشراء قد نجد الآلة نظيفة ولكن عند تجريبها عند البائع تظهر بأنها صالحة للعمل بالرغم من أنها مستخدمة ولكن بعد فترة زمنية قصيرة من وقت شرائها واستعمالها تبدأ العيوب في الظهور.

2- لا تتحصل المنظمة على خدمات فنية كاملة ماعدا خدمات النقل والتركيب والتشغيل في حين عند شراء آلات ومعدات رأسمالية جديدة

فإن المشترى سوف يتحصل على خدمات فنية وهندسية كاملة إلى جانب ذلك قد يتحصل على ضمانات على سبيل المثال سنة أو سنتين....الخ فالبائع للآلات والمعدات الرأسمالية القديمة قد يقول ليس له علاقة فيما سوف يحدث لها بعد إتمام عملية البيع سواء فيما يتعلق بالصيانة أو المتابعة أو تقديم استشارات فنية وهذه مشاكل تواجه المنظمة عند شرائها لتلك الآلات والمعدات الرأسمالية .

3- الآلات والمعدات الرأسمالية قد يبيعها أي شخص متخصص في بيع هذا النوع من الآلات والمعدات بالإضافة إلى بيعه آلات ومعدات مستخدمة أخرى وبذلك تتعامل المنظمة مع مصادر شراء أو توريد غير معروفة وغير موثوق فيها كذلك هؤلاء الأشخاص لا يتمتعون جميعا بسمعة طيبة وغير معروفين على المستوى التجاري لأن بعضاً منهم لا يتم التعامل معهم بشكل دائم وعليه قد تتعرض المنظمة المشترية إلى شراء احتياجاتها من تلك التجهيزات والمعدات الرأسمالية غير المتوافقة مع المواصفات المطلوبة .

4- التجهيزات والمعدات الرأسمالية في الغالب تباع حسب حالتها الحالية فعندما يستلم البائع المبلغ المالي مقابل بيعه الآلة ينتهي عقد الشراء فوراً مع المشترى وتنقل ملكيتها للمشترى كما انه ليس للمشترى الحق في مناقشة البائع بعد ذلك لان المشترى قبل الآلة بوضعها الحالي.

5- تحمل المشتري وحده في بعض الأحيان مصاريف نقل الآلات والمعدات وتركيبها ولا يتحملها البائع مع العلم بأنها ستكون مخفضة إذا ما قورنت بتكاليف نقل و تركيب الآلات الجديدة التي يقوم بنقلها وتركيبها المورد.

10-5 أسباب شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية الجديدة:

من خلال ما تم توضحيه بالنسبة للمشاكل التي تواجه المنظمة عند شرائها للآلات والمعدات الرأسمالية المستخدمة هناك أسباب تؤيد شراء الآلات والمعدات الجديدة وهي[15] :

1- عندما يتضمن قرار الشراء ضرورة التأكيد على الطاقة الإنتاجية المطلوبة وكذلك مستوى الجودة المقبول.

2- إذا تحصلت المنظمة المشترية على فترة ضمان طويلة فيما يتعلق بالصيانة وتوفير قطع الغيار ... الخ[16] .

3- عندما تتحصل المنظمة على خدمات فنية وهندسية ضرورية فإن هذه الخدمات يقدمها المورد الذي يبيع آلات ومعدات جديدة ولا يقدمها المورد الذي يبيع آلات ومعدات قديمة.

4- في حالة عدم توفر قطع غيار الآلات والمعدات الرأسمالية القديمة[17] .

5- عندما تتحصل المنظمة على تسهيلات بالدفع بالنسبة للآلات الجديدة وهى في حاجة إلى ذلك مثلاً الدفع على أقساط أو بعد فترة زمنية وهذا لا يحدث عند شراء الآلات والمعدات القديمة أو المستخدمة.

6- إذا تعهد المورد للآلات والمعدات الجديدة بتخفيض تكاليف النقل والصيانة والتركيب .

5-11 أسئلة للمراجعة

1- ما المقصود بالتجهيزات الرأسمالية .
2- تحدث عن المواصفات النمطية للتجهيزات والمعدات الرأسمالية .
3- تواجه المنظمة ببعض المشاكل عند شرائها للتجهيزات والمعدات الرأسمالية اذكرها .
4- تحدث باختصار عن المهام أو المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المشتريات عند شرائها للتجهيزات والمعدات الرأسمالية .
5- يتحصل المستأجر على بعض المزايا نتيجة لتأجيره للآلات والمعدات الرأسمالية اذكرها .
6- اذكر الحالات التي تؤيد شراء الآلات والمعدات الرأسمالية المستخدمة .
7- تحدث باختصار عن الصعوبات والمشاكل التي تواجه المنظمة عند شرائها للتجهيزات والمعدات الرأسمالية .
8- اذكر المبررات التي تؤيد شراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية الجديدة.

5-12 مراجع الفصل الخامس

1- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 179 .
2- المرجع السابق ، ص 18 .
3- عبد الله عبد الرحيم ، (1995) ، إدارة المشتريات الصناعية (القاهرة:دار هدى) ، ص 350 .
4- فؤاد أبو إسماعيل ، (1987) ، إدارة الشراء والمخازن (مدخل كمي) (القاهرة:دار الكتب المصرية) ص 397 .
5- حمد راشد الغدير ، (1997) ، مرجع سابق ، ص 186 .
6- المرجع السابق ، ص 188 .
7- مهدى زويلف،على العلاونة ، (1998)، مرجع سابق ، ص 121 .
8- محمد سعيد عبد الفتاح ، (1985)، مرجع سابق ، ص 236 .
9- مصطفى زهير ، (1976)، مرجع سابق ، ص 370 .
10- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 194 .
11- مهدى زويلف، علي العلاونة ، (1998)، مرجع سابق ، ص 126 .
12- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 199 .
13- السيد ناجى ، (1991)، مرجع سابق ، ص 417 .
14- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 199 .
15- المرجع السابق ، ص 200 .
16- محمود خضر وآخرون ، (1990)، مرجع سابق ، ص 130 .
17- على عبد المجيد عبده ، (1982)، مرجع سابق ، ص 406 .

الفصل السادس

تقييم أداء إدارة المشتريات

6-1 مقدمة :

ان نجاح أي منظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها هو محصلة لنجاح كل إدارة من إداراتها وبناء على ذلك يتطلب الأمر ضرورة تقييم أداء كل إدارة وكذلك كل العاملين قبل تقييم أداء المنظمة .

إلا ان تقييم بعض الإدارات في المنظمة قد يكون سهلاً فمثلا إدارة التسويق يمكن قياس أدائها بمدى وصولها إلى المستوى المطلوب في خطة البيع وبمقارنة مبيعات هذه السنة بالسنة الماضية ، كذلك إدارة الإنتاج يمكن قياس أدائها بمدى وصولها إلى الطاقة الإنتاجية المستهدفة أو عدد الوحدات المعيبة أو تكلفة الوحدة المنتجة إلا ان هناك بعض الإدارات من الصعب تقييمها مثال ذلك إدارة الإعلان التي تقوم بنشر الإعلانات في الصحف والراديو والتلفزيون، فقد نجد صعوبة في قياس مدى نجاح الإعلان في إقناع أو تعريف المشتري بخصائص السلعة أو الخدمة عبر وسائله المختلفة وبناء على ذلك نجد صعوبة أيضا في تقييم أداء إدارة الإعلان والمسؤولين عنها. أما فيما يتعلق بتقييم أداء إدارة المشتريات ، فهناك صعوبة أكثر في تقييمها من بقية الإدارات الأخرى نظرا لان هذه الإدارة تتميز بالطابع الإنساني وليس المادي بالإضافة إلى أن الشراء من مسؤولية إدارة أو قسم آخر هي التي تحدد المواصفات والكميات المطلوبة من الأصناف المراد شراؤها وإدارة المشتريات أيضا وكفاءة أداء هذه الإدارات ينعكس على كفاءة أداء

إدارة المشتريات مثال ذلك إدارة أو قسم المخازن وأقسام الفحص والاستلام والتخليص الجمركي وهذا بعكس وظيفة التسويق أو الإنتاج. و في هذا الفصل سنناقش مفهوم تقييم إدارة المشتريات والأهداف التي تحققها المنظمة نتيجة لهذا التقييم مع توضيح الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند التقييم والمراحل التي تمر بها عملية تقييم أداء إدارة المشتريات والجهات التي ستتولى عملية التقييم و شروط نجاح عملية التقييم والمعايير المستخدمة في تقييم أداء إدارة المشتريات من اجل التعرف على مدى وصول إدارة المشتريات إلى أهدافها .

6-2 مفهوم تقييم إدارة المشتريات : -

هو قياس مدى إسهام إدارة المشتريات في تحقيق أهداف المنظمة وكيفية تنفيذها للأعمال أو المهام المكلفة بها وذلك باستخدام معايير ومقاييس محددة للحكم على كفاءتها[1] .

6-3 أهداف تقييم إدارة المشتريات : -

تعتبر عملية التقييم جزءاً من عملية الرقابة وذلك لغرض التعرف على كفاءة هذه الإدارة في تحقيقها لأهداف المنظمة. وبناء على ذلك فإن عملية التقييم تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية[2] :

1- تحديد نقاط الضعف بالنسبة للأعمال التي قامت بها إدارة المشتريات وذلك من اجل التغلب عليها ومعالجتها وهذا لا يتحقق إلا بتحديد أهدافها وقياس أدائها الحالي ومقارنته بالمعايير الموضوعة ، كذلك معرفة أو تحديد نقاط القوى في أداء هذه الإدارة والعمل على تعزيزها وتقويتها[3] .

2- تقييم مدى نجاح البرامج التدريبية التي اقترحتها إدارة المشتريات للعاملين في مجال الشراء وذلك من خلال تقييم أدائهم .

3- الوقوف على مدى كفاءة السياسات المتعلقة بالشراء والاختيار والتعيين المتبعة في إدارة المشتريات ومراجعتها وتعديلها بما يحقق الهدف الذي أنشأت من اجله هذه الإدارة.

4- تخفيض معدل دوران العمل وذلك من خلال الاحتفاظ بالعاملين الحاليين لفترة طويلة والعمل على رفع الروح المعنوية لهم بما يؤدى إلى زيادة كفايتهم الإنتاجية.

5- التعرف على كافة الانحرافات التي تتطلب ضرورة دراستها و إيجاد الحلول لها حتى تتمكن إدارة المشتريات من الوصول إلى الأداء المطلوب منها[4] .

6- التأكد من وجود انسجام وتعاون و تنسيق بين إدارة المشتريات والإدارات الأخرى والمنظمة مثل إدارة المخازن والتسويق والإنتاج والمالية ... الخ بما يضمن تحقيق أهدافها[5] .

7- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات التي تؤكد على إسهام إدارة المشتريات في تحقيق أهداف إدارة المنظمة.

8- مساعدة الإدارة العليا في إعادة تنظيم إدارة المشتريات[6] وإعادة تنظيم العلاقة بين هذه الإدارة وبقية الإدارات الأخرى بالمنظمة وهذا لا يتحقق إلا بعد التعرف على المشاكل الحالية ودراستها.

9- في حالة وجود أكثر من فرع للمنظمة فإن عملية التقييم تساعد في التعرف على مستوى الأداء وعلى نقاط الضعف بتلك الفروع المختلفة ومقارنتها وإيجاد الحلول الكفيلة لعلاج ذلك[7] .

10- مساعدة الإدارة العليا في التعرف على مدى قدرة إدارة المشتريات في تنمية علاقات طيبة مع الموردين وزيادة ولائهم للمنظمة .

4-6 الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند التقييم :-

هناك بعض الاعتبارات التي قد تؤخذ في الحسبان عند القيام بعملية التقييم و ذلك لتأثيرها في أداء إدارة المشتريات وهي[8] :

1- التغيرات التي تحدث في المنظمة و خاصة في الإدارات والأقسام ذات العلاقة بادارة المشتريات مثال ذلك: التغير في خطوط الإنتاج واحتياجاتها من المواد وفي السلع المنتجة فعلى القائم بعملية التقييم اخذ ذلك في الاعتبار لأنها سيكون لها تأثير في أداء إدارة المشتريات .

2- التغير في المخصصات المالية التي تم طلبها من قبل إدارة المشتريات لشراء احتياجات المنظمة مثال ذلك : إذا طلبت إدارة المشتريات 15.000 ألف دينار غير ان المبلغ الذي تم رصده أو تخصيصه 10.000آلاف دينار فإن هذا سيؤثر في الكمية المطلوب شراؤها وقد تضطر إدارة المشتريات إلى التغيير في مستوى الجودة المطلوب وهذا أمر خارج عن إرادة إدارة المشتريات .

3- الاعتبارات السياسية، نذكر منها على سبيل المثال قطع العلاقات الدبلوماسية و ما يترتب عليها من قطع التبادل التجاري مع الدولة التي يوجد بها المورد الذي تتعامل معه المنظمة وهذا سيكون له تأثير سلبي في تقييم كفاءة أداء إدارة المشتريات .

4- الاعتبارات الاقتصادية مثال ذلك التضخم وما ينتج عنه من ارتفاع في الأسعار وانخفاض القوة الشرائية للوحدات النقدية فمثلاً : الصنف الذي كان سعره دينارين أصبح ثلاثة دينارات وهذا يؤخذ في الاعتبار عند تقييم أداء إدارة المشتريات .

5-6 شروط نجاح عملية التقييم :

حتى تضمن المنظمة نجاح عملية التقييم يتطلب الأمر ضرورة الأخذ في الاعتبار توافر الشروط الآتية[9] :

1- أن يتم تحيد الأهداف بشكل واضح بالنسبة للقائمين بعملية التقييم وكذلك الأفراد الخاضعين لعملية التقييم .

2- ضرورة الاختيار الجيد للأفراد الأكفاء وذوي الخبرة للقيام بعملية التقييم لأن ذلك سيؤدي إلى نجاح عملية التقييم والعكس يؤدي إلى فشلها .

3- ضرورة وضع أسس موضوعية يتم على أساسها تقييم وتفسير كل النتائج التي سيتم التوصل إليها .

4- اكتشاف الأخطاء إن وجدت وتصحيحها والعمل على تعزيز النواحي الايجابية وتطويرها .

6-6 مراحل تقييم أداء إدارة المشتريات : -

أن تقييم أداء إدارة المشتريات هو جزء من عملية الرقابة وبناء على ذلك فان عملية التقييم تقوم على مجموعة من الأساليب أو الأسس التي تؤسس أو تبنى عليها عملية الرقابة لذلك فإن تقييم أداء إدارة المشتريات يتم وفقا للأسس الآتية[10] :

1- ضرورة تحديد المعايير المتعلقة بعملية التقييم.

2- تحديد نطاق عملية التقييم وحدودها والإمكانات المادية المتاحة والوقت اللازم للقائمين بعملية التقييم.

3- اختيار الإفراد الذين ستسند إليهم مهمة التقييم.

4- اختيار الأفراد الذين سيتولون مسؤولية مراجعة التقارير المتعلقة بعملية التقييم.

5- ضرورة تحديد أهمية كل عنصر من العناصر التي سيتم تقييمها .

6- دراسة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال عملية التقييم واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

7-6 الجهات التي تتولى عملية التقييم : -

قد تقوم إدارة المنظمة بتكليف الجهات التالية لتقييم كفاءة أداء إدارة المشتريات[11] :

1- **تكليف أفراد من داخل المنظمة:** حيث تصدر إدارة المنظمة قرارا بشأن تكليف أفراد معينين يتولون عملية التقييم المتعلقة بادارة المشتريات الذين يتوافر فيهم الانتماء والولاء للمنظمة ولهم معرفة كبيرة بكافة أعمالها وهذا يعطى مؤشرا ايجابيا على وجود دقة عالية في عملية التقييم وإعطائهم الوقت اللازم للقيام بهذه العملية إلا ان نظرة هؤلاء الأفراد لعملية التقييم تكون متوافقة أو منسجمة مع الإطار العام أو الهدف العام للمنظمة وبذلك لا يتم الأخذ في الاعتبار النظرة الخارجية عند التقييم.

2- **الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة:** قد تلجأ بعض المنظمات إلى تكليف أفراد من خارجها قد يكونوا خبراء فنيين أو مستشارين .

فالخبراء الذين يأتون من خارج المنظمة قد لا يعرفون أحدا فيها وبذلك لا يتأثرون بالآراء الشخصية مهما كانت سلبية أو ايجابية فسيعطون وجهات نظرهم بموضوعية إلا ان ما يعاب على الاستعانة بالخبراء الخارجين إنهم لا يعرفون ظروف المنظمة وبذلك يعتمدون على ما يقدم لهم من معلومات من خلال السجلات المتوفرة لدى المنظمة.

ويبدأ الخبراء في عملية التقييم وذلك بمقابلة المسؤولين في الإدارة العليا لغرض التعرف على نشاط إدارة المشتريات ومن الذي يحدد سياسة

الشراء؟ ومدى إسهام الإدارات أو عملية الشراء؟
وماهي مهام مدير إدارة المشتريات انية وذلك بمقابلة
مدير إدارة المشتريات من اجل تقيـ ـة فيما يتعلق
بالجانب التنظيمي من حيث المسـ ت والإجراءات
المتعلقة بإدارة المشتريات كذلك سيتـ ين بهذه الإدارة
وكفاءتهم وكيف يتم تحديد كمية الشـ جودة المناسبة
والوقت والسعر المناسبين .... الخ.

3- **التقييم المشترك:** وفى هذه الحالة تـ اء من خارج
المنظمة إلى جانب تكليف أفراد من ما يعرف بالجمع
بين التقييم الداخل والخارجي وذلك العيوب التي قد
تظهر أثناء التقييم وما يترتب عنها حيث تكون عملية
التقييم أكثر دقة .

6-8 معايير تقييم أداء إدارة المشتريات

لغرض تقييم أداء إدارة المشتريات فاءتها في توفير
احتياجات المنظمة يمكن استخدام المعايـ

1- **الشراء بالسعر المناسب:** ويمكن ا على أساسه تقييم
أداء إدارة المشتريات في مدى قدر لسعر المناسب
وذلك عن طريق مقارنة السعر أثـ عند الاستعمال
وذلك لقياس مدى دقة إدارة المشـ لتغير الأسعار
والاستفادة من ذلك ويمكن أيضا مـ ات التي تحصلت
عليها إدارة المشتريات خلال فترة حصلت عليها تلك
الإدارة في فترات زمنية أخرى.

2- **الشراء بالكمية المناسبة :** يعتبر معياراً يتم من خلاله تقييم أداء إدارة المشتريات بالتعرف على عدد المرات التي توقف فيها الإنتاج أو الخدمات أو البيع في المنظمة وذلك بسبب عدم توفر متطلبات الإنتاج أو الخدمات المطلوبة كذلك يتم التقييم من خلال عدد المرات التي أدت إلى تغير البرامج الإنتاجية بسبب النقص في متطلبات الإنتاج كما يتم التقييم بمعرفة عدد الطلبيات العاجلة التي أصدرتها إدارة المشتريات حيث يتم الحكم عليها من خلال توفيرها لتلك الطلبيات المستعجلة ومن معايير التقييم في هذا الشأن معرفة المواد أو الأصناف الراكدة وكذلك كمية التلف أو التقادم في تلك الأصناف المخزونة لان ذلك يشير إلى شراء كميات أكثر من اللازم.

3- **الشراء بالجودة المناسبة :** ويعتبر من أهم المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء إدارة المشتريات و ذلك عند الشراء بالجودة المناسبة من خلال المقارنة بين كمية أو عدد الأصناف أو المواد التي تم توريدها مع الكميات أو الأعداد التي قبلت وقد لا يتم كشف العيوب الموجودة في المواد أو الأصناف المشتراة إلا في أثناء العمليات الإنتاجية حيث يتطلب الأمر ضرورة اخذ هذه العيوب في الاعتبار عند تقييم الكفاءة مع العلم بأن مسؤولية التوريد بمستوى جودة اقل من المطلوب تقع على عاتق المورد مع تحمل إدارة المشتريات لجانب من هذه المسؤولية لأنها هي التي وافقت على اختيار ذلك المورد ومن مهمتها ضرورة الحصول على معلومات عن الموردين المتمثلة في كفايتهم الفنية قبل التعامل معهم.

4- **الشراء في الوقت المناسب:** يمكن تقييم أداء إدارة المشتريات من حيث مدى توفيرها لاحتياجات المنظمة في الوقت المناسب وذلك باستخدام المعايير التي تم التطرق إليها في تقييم أداء إدارة المشتريات في الشراء

بالكمية المناسبة إلى جانب ذلك لابد من الأخذ في الاعتبار الإشعارات التي أرسلت إلى الموردين نظرا لتأخرهم عن توريد الأصناف أو المواد المطلوبة.

5- **اختيار مصادر التوريد أو الشراء المناسبة :** بالإمكان استخدام كافة المعايير السابقة لتقييم مدى وصول إدارة المشتريات إلى مصادر التوريد أو الشراء المناسبة لان مصدر التوريد أو الشراء المناسب هو الذي يكون قادراً على توريد المواد أو الأصناف المطلوبة بالكمية المطلوبة وبمستوى جودة مطلوب وبأفضل الأسعار و في الوقت المناسب.

6- **علاقة المنظمة بالموردين:** من الأهمية بمكان ان تعمل المنظمة على تنمية العلاقات الطيبة مع الموردين حتى تضمن الوصول إلى الشراء بالسعر المناسب وبالكمية والوقت المناسبين وهذا يعتبر من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المشتريات وعليه عند تقييم هذه الإدارة في الوصول إلى هذا الهدف أن يؤخذ في الاعتبار هذا المعيار المتمثل في قدرتها على إقامة علاقة طيبة مع الموردين إلا ان هذا التعامل من الصعب قياسه وبذلك يتم الاعتماد على الحكم الشخصي في هذا الشأن .

7- **علاقة إدارة المشتريات بالإدارات الأخرى:** حتى تتمكن إدارة المشتريات من تحقيق أهدافها يتطلب الأمر ضرورة وجود تعاون بينها وبين الإدارات الأخرى وخاصة الإدارات أو الأقسام التي لها علاقة بعملية الشراء مثال ذلك إدارة الإنتاج والإدارة المالية وإدارة التسويق ومدى التعاون والثقة المتبادلة بينهما وهذا يعتبر معياراً يتم على أساسه تقييم أداء إدارة المشتريات في قدرتها على تنمية علاقات طيبة مع الإدارات والأقسام الأخرى بالمنظمة حتى يسود جو من التعاون والانسجام بينهما وبين الإدارات مما يسهم في تحقيق أهداف هذه الإدارة.

6-9 أسئلة للمراجعة

1- ما المقصود بتقييم إدارة المشتريات.

2- تهدف عملية تقييم إدارة المشتريات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف اذكرها .

3- ما هي الشروط الواجب أخذها في الحسبان حتى تضمن المنظمة نجاح عملية التقييم .

4- اذكر مراحل تقييم أداء إدارة المشتريات .

5- قد تستعين المنظمة بخبراء من خارجها وذلك لغرض تقييم أداء إدارة المشتريات اشرح كيف تتم عملية التقييم موضحاً عيوب الاستعانة بهؤلاء الخبراء .

6- اذكر الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند القيام بعملية التقييم .

7- تحدث باختصار عن الجهات التي تتولى عملية التقييم .

8- تحدث باختصار عن معايير تقييم أداء إدارة المشتريات .

10-6 مراجع الفصل السادس

1- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 231 .

2- المرجع السابق ، ص 231 - 232.

3- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 174 .

4- Gary, U, Zenz (1987) Purchasing of Materials .n-y John wiely and sons .p 241.

5- مهدى زويلف، علي العلاونة ، (1998)، مرجع سابق ، ص 157 .

6- فهمي عبد الغنى سنان ، (1987) الشراء بين النظرية والممارسة العملية (مطابع الرضا) ، ص 294 .

7- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 175 .

8- حمد راشد الغدير ، (1997)، مرجع سابق ، ص 232-234 .

9- المرجع السابق ، ص 248 .

10- المرجع السابق ، ص 236 .

11- المرجع السابق ، ص 236-237 .

12- أحمد سرور محمد ، (1990)، مرجع سابق ، ص 175-177 .

الفصل السابع

مفاهيم أساسية لوظيفة التخزين بالمنظمة

1-7 مقدمة :

إن هدف المنظمات اليوم هو القيام بإنتاج سلع وتقديم خدمات، وذلك باستخدام مختلف الموارد مثل رأس المال، والأيدي العاملة، والمعلومات،... الخ، وتراعي المنظمات الاستغلال الأمثل لهذه الموارد لكي تقلل من التكاليف وتزيد من الأرباح. والسلع المنتجة منذ أن كانت مواداً خاماً تمر بكثير من أشكال التخزين في كل مراحلها حيث يتم تخزينها مواداً خاماً ثم سلعاً منتجة ثم تخزن في أماكن توزيعها قبل شرائها من قبل العملاء، ووجود وحدة متخصصة بالمنظمة تهتم بالتخزين من حيث الأسس والمبادئ والأساليب، يلعب دوراً كبيراً في تخفيض التكاليف وتحقيق الوفورات الاقتصادية التي تعود بالنفع على المنظمة وتقوي مركزها التنافسي، لذلك فهذا الفصل سيهتم بالمفاهيم الأساسية لوظيفة التخزين المتضمن التعريفات وأهداف التخزين وأهميته والمسؤوليات والمهام لوظيفة التخزين وعلاقة وحدة التخزين بباقي الوحدات الأخرى بالمنظمة وأنواع المخزون وتنظيم وظيفة التخزين بما في ذلك التنظيم الداخلي لوحدة التخزين.

2-7 مفهوم التخزين : -

أصبح نشاط التخزين من الأنشطة الحيوية والمهمة في جميع المنظمات الخدمية والصناعية، وذلك نظراً لزيادة عدد السلع التي تتعامل فيها المنظمات والتي جاءت من تعاظم حاجات الأفراد ورغباتهم وكذلك حاجة المنظمات من السلع، لذلك أصبح ضرورياً القيام بتخزين هذه السلع القابلة للطلب عليها وتلبية الحاجات والرغبات التي تشبعها، ومع التطور الذي حدث خلال العقود الماضية من القرن العشرين أصبحت عملية التخزين على رأس الأولويات ومن بين أنشطة المنظمة وفي هياكلها التنظيمية ومخصصاتها السنوية... الخ، حتى أن خسارة المنظمات وربحها أصبحا يرجعان في أحد أسبابهما إلى وظيفة التخزين.

وكلمة التخزين تعني عملية الاحتفاظ بالسلع ذات المواصفات المطلوبة في السوق أو العملية الإنتاجية حتى وقت طلبها أو استخدامها.و التخزين يعني المحافظة على السلع بمختلف أنواعها والعمل على إبقائها على حالتها لحين طلبها لاستخدامها[1].

وتتمثل وظيفة التخزين في تخطيط عمليات استلام المواد والمستلزمات وتنظيمها والمحافظة على المخزون المناسب وإمداد الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب، ومراقبة كفاءة الأداء بحيث تنخفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن[2] .

أما إدارة التخزين فهي الوحدة المعنية بالاحتفاظ والمحافظة على المخزون وتخطيط إجراءات التخزين وتنظيمها وتنفيذها ورقابتها وصرف المخزون حسب

الكميات والنوعيات المقررة للوحدات والأقسام أو الإدارات الطالبة والمستخدمة لمواد هذا التخزين[3] .

إن هذه الأمثلة من تعريفات التخزين تشير إلى بعض النقاط المهمة في مجال التخزين وهي[4] :-

1- أن عملية التخزين أساسها الاحتفاظ بالسلع أو المواد لفترة من الزمن الهدف منها مصلحة المنظمة وعملائها.
2- بقاء السلع بالمخازن يحتاج إلى مجهودات تقوم بها المنظمة لأجل المحافظة على حالتها دون تعرضها إلى أي مؤثر كالحريق والتلف... الخ.
3- الاحتفاظ بالسلع مخزنة يتطلب من إدارة المنظمة أن تقوم بالعديد من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة على المخزون، وذلك بإتباع الأساليب العلمية الحديثة وباستخدام التقنيات العصرية في هذا المجال.

3-7 أهمية وظيفة التخزين : -

إن ممارسة المنظمة لوظيفة التخزين يؤدي إلى الكثير من الفوائد التي تعود عليها وكذلك على المجتمع الذي تعمل به، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:-

1- تُسهم وظيفة التخزين في الإيفاء بمتطلبات الصناعة من المواد الخام والسلع النصف مصنعة والسلع المساعدة في الإنتاج، فبرغم التطور السريع في وسائل الاتصال والمواصلات فلا زالت الحاجة ماسة إلى وظيفة التخزين لمواجهة تزايد الطلب على السلع والتغيير في ظروف الإنتاج.
2- تُسهم وظيفة التخزين في الحفاظ على السلع التي تنتج موسمياً وتستهلك على مدار السنة، حيث يتم تخزينها لتلبية الطلب عليها عبر فصول السنة، ومن

أمثلة هذه السلع الحبوب وبعض الفواكه والخضروات وهذا ما يسمى بتحقيق المنفعة الزمنية.

3- يعمل التخزين كذلك على الرفع من جودة بعض السلع كتخزين الخشب للرفع من جودته والجبن لفترة من الزمن حتى تكون ذات الجودة المطلوبة في السوق.

4- تقوم بعض المنظمات بشراء السلع والقيام بتخزينها لفترة من الزمن لتوقعها زيادة أسعار هذه السلع وبالتالي تحقيق معدل ربح مرضٍ نتيجة للاستفادة من الفارق في الأسعار وهذا ما يسمى بالمضاربة.

5- تزداد أهمية التخزين عند عدم وجود ضمان للنقل المنتظم ووجود مخاطرة في عمليات التوريد، فتجنباً لهذه المشاكل يؤدي التخزين بالمنظمة إلى مقابلة الطلب على سلعها وبالتالي عدم إقتصارها على عملائها.

6- على مستوى المنظمة تلعب الوحدة المسؤولة عن التخزين دوراً مهماً في توفير جميع متطلبات العمل من سلع ومواد تتعلق بالعملية الإنتاجية أو السلع والمواد التي تُسهم في سير الأعمال المختلفة، ويتمثل هذا الدور في توفير هذه المتطلبات بالشكل والوقت والكمية المناسبة لمن يحتاجها.

7- تُسهم وظيفة التخزين في المحافظة على مخلفات الإنتاج بتخزينه إلى حين التخلص منه، حفاظاً على المجتمع من آثاره السلبية، وكذلك تجنب تلوث البيئة.

4-7 أهداف وظيفة التخزين

من خلال العرض السابق لتعريفات وظيفة التخزين والفوائد المتوقعة منه، يمكن القول إن الهدف الرئيسي لوظيفة التخزين بالمنظمة هو توفير ما تحتاج إليه جميع الوحدات بالمنظمة من سلع ومواد أساسية أو مساعدة بأعلى كفاءة ممكنة وعند أدنى مستوى من التكاليف، وهذا الهدف يحقق عدة أهداف فرعية أخرى مثل:-

1- القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة في مجال التخزين بشكل يؤدي إلى تلبية احتياجات الوحدات بالمنظمة في الوقت وبالكمية والجودة المناسبة وأقل تكلفة.

2- التصميم المناسب للمخازن وتوفير كل ما يساعد هذه المخازن في الحفاظ على المخزون من التلف والضياع وغيرها من المخاطر، وذلك لتقليل التكاليف إلى أدنى مستوى.

3- الاستغلال الأمثل للمساحات المخزونية والأدوات والمعدات لضمان النجاح وتحقيق الأهداف.

5-7 مهام مسؤولي المخازن : -

بتحقيق أهداف وظيفة التخزين السالفة الذكر، يمكن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.وهذا مرتبط ببعض المهام المطلوب القيام بها في إدارة التخزين من قبل العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم والمتمثلة في ما يلي[5]:-

1- العمل على تحقيق الوفورات الاقتصادية في كل الأنشطة التي يقوم بها العاملون بالمخازن، وذلك من خلال الآتي:-

- تخزين أقل ما يمكن من السلع بحيث تقابل الطلب العادي والطلب غير العادي (الطارئ).
- الاحتياط وتجنب الوقوع في مخاطر المخزون كالتلف والسرقة والحريق... الخ.
- الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

2- استلام السلع والمواد من مصادرها (موزدين أو وحدات الإنتاج) بهدف تخزينها إلى حين حدوث الطلب عليها، ويتضمن هذا الاستلام التوثيق وإعلام كل من له علاقة بعملية التخزين.

3- قد تقوم وحدة المخازن بمهمة الفحص والتفتيش للسلع الواردة إلى المخازن بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وإعلام الأطراف ذوي العلاقة بنتائج هذا الفحص والتفتيش.

4- يقوم مسؤولو المخازن بتوصيف السلع والمواد بالمخزن (إعداد فهرس) وذلك وفقاً لنظام يتضح منه ترميز لكل السلع والمواد وتحديد مواقع الأصناف والأنواع بالمخزن بهدف تحقيق السهولة في التعرف على أي صنف مطلوب وفي أقل وقت ممكن.

5- من مهام العاملين بالمخازن صرف السلع والمواد بعد الحصول على طلبات من الوحدات أو الجهات الطالبة لهذه السلع والمواد وتتضمن هذه المهمة عمليات تغليف السلع وشحنها وتعريفها، وهذه العملية تتم وفقاً لإجراءات محددة بهدف التسليم في الوقت والمكان وبالكفاءة المناسبة تحقيقاً لرضا العملاء.

6- يقوم المسؤولون بالمخازن بمسك السجلات المتمثلة في المستندات والملفات المتعلقة بالاستلام والفحص والصرف، التي تحمل بيانات مهمة تساعد في الرقابة على المخزون والمحافظة على مستوياته والتعرف على الكثير من الأطراف ذوي العلاقة بالعملية التخزينية، وترافق هذه المستندات المخزون في كل حركته من وقت استلامه إلى حين تسليمه، وتساعد هذه السجلات في توضيح حركة المخزون وخصائصه والأرصدة المتبقية.

7- في بعض الأحيان يوجد بإدارة المخازن مسؤولون عن إجراء حسابات المخزون المتمثلة في متابعة حركة المخزون من حيث الأرصدة والتكاليف ووجود هذا المسؤول بإدارة المخزون يسهل في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة للقيام بهذه المهمة. إلا أن الإدارة المالية أحياناً تقوم بدلاً من إدارة المخازن.

8- الرقابة على المخزون من إحدى المهام التي تقوم بها إدارة المخازن وتتمثل هذه المهمة في التأكد من أرصدة المخزون في كل الأوقات بحيث تقابل الحاجات لدى العملاء، وفي نفس الوقت التأكد من عدم وجود مخزون زائد يزيد من التكاليف دون مردود، كذلك الرقابة على الدورة المستندية، والتركيز على أن أوامر الشراء والتوريد تصدر في الأوقات المناسبة.

9- القيام بالجرد الدوري والمفاجئ والجرد الذي يتم في حالات خاصة للمخزون وهو عملية يتم بها للتأكد من أن المخزون في الواقع يطابق الموجود بالدفاتر والسجلات.

10- القيام بوظيفة المناولة للسلع والمواد عند استلامها ونقلها وتسليمها ومراعاة السرعة والدقة والأمان.

11-توفير الظروف لسلامة المخزون وحمايته من الأخطار المختلفة كمؤثرات المناخ المحيط... الخ.

6-7 علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى بالمنظمة : -

أي منظمة إنتاجية كانت أم خدمية تمارس العديد من الوظائف منها الأساسية ومنها المساعدة لكي تحقق أهدافها الرئيسية والأهداف الفرعية، ووظيفة التخزين سواء كانت رئيسية أم مساعدة تكون بين هذه الوظائف علاقة تكاملية تهدف إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة، لذلك فإن التخزين بوصفه وظيفة بالمنظمة لا بد أن تكون لها علاقة بباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة تتمثل في تبادل المعلومات وتقديم الخدمات ذات العلاقة بكل نشاط. عليه نجد أن الهيكل التنظيمي لأي منظمة يتكون من مجموعة وحدات تكمل بعضها البعض، ونستعرض فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر علاقة وظيفة التخزين بالمنظمة ببعض الوظائف الأخرى ذات العلاقة[6] كما هو موضح بالشكل (9).

أولاً علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المشتريات

توجد علاقة وثيقة بين نشاط التخزين ونشاط الشراء، بحكم التداخل في المهام والمسؤوليات التي يتم إنجازها في النشاطين، لذلك نجد أحياناً أن هاتين الوظيفتين تم وضعهما في وحدة إدارية واحدة يرأسها مدير واحد لتسهيل التنسيق بينهما، ويشير إلى هذه العلاقة الوطيدة في الآتي[7] :-

1- تقدم وظيفة التخزين للمشتريات ما يلي:-
- معلومات عن الرصيد من المواد المخزنة ووقت نفاذها المتوقع.
- معلومات عن المواد المطلوبة كماً ونوعاً ووقت الحاجة لها.
- معلومات عن المواد المرفوضة والراكدة مثلاً.
- معلومات عن تغيرات في الطلب عن المواد.

2- تقدم وظيفة الشراء للتخزين ما يلي:-
- متابعة تسليم المواد.
- الاتصال والتنسيق مع الموردين فيما يتعلق بالمواد المطلوب توفيرها في الوقت وبالكمية والجودة المناسبة وإعلام المخازن بذلك.
- جمع المعلومات عن ما يحدث من تغيرات ذات علاقة بمهامه مثل الأسعار، الخصومات، تكاليف النقل ...الخ، وإعلام المخازن بذلك.
- عادة ما يلتقي مسؤولو المخازن بمسؤولي المشتريات لمناقشة المواضيع ذات العلاقة ووضع الحلول المناسبة لمشاكل التخزين والشراء باعتبارهما وظيفتين مكملتين لبعض.

ثانياً علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الإنتاج

في قطاع الصناعة تعتبر إدارة الإنتاج هي العميل الأول والرئيسي لإدارة المخازن، حيث إن عمليات الإنتاج تعتمد في حصولها على المواد الخام نصف المصنعة، وقطع الغيار على المخازن، لذلك يتطلب التنسيق الكامل بين هاتين الوظيفتين، من خلال ما يلي:-

1- أن توفر المخازن كل المواد الخام والسلع نصف المصنعة وقطع الغيار وغيرها من مهمات الصيانة التي تحتاجها وحدة الإنتاج، وذلك في الوقت وبالكمية والجودة المناسبة، وذلك ضماناً لعدم توقف عملية الإنتاج.

2- تقوم المخازن باستلام ما تم إنتاجه من سلع لتخزينه قبل صرفه إلى السوق أو إلى المصدرين، كذلك يتم استلام مخلفات الإنتاج وفضلاته للاحتفاظ بها إلى حين التخلص منها بطريقة مناسبة.

3- تبادل المعلومات بين المخازن والإنتاج المتعلقة بمستويات المخزون والجديد فيه من تطور في وسائل التعامل وأساليبه بهذا المجال.

ثالثاً علاقة وظيفة التخزين بوظيفة التصميم والهندسة

تقوم إدارة التصميم والهندسة بالمنظمة الإنتاجية بدورين مهمين، **أولهما:** الإشراف على سير العملية الإنتاجية بواسطة الآلات والمعدات التي يعمل بها المصنع، لذلك تقوم بصيانتها واستبدال قطع غيارها لضمان سير العملية الإنتاجية، وهذا لا يتم إلا بالاتصال بالمخازن للتزود منها بما تحتاجه من قطع ومعدات ومواد تساعد هذه الإدارة في القيام بوظيفتها على أكمل وجه.

أما الدور الثاني: فهو مسؤولية التصميم والهندسة عند تصميم السلعة المراد إنتاجها ووضع الترتيب اللازم للوصول إلى إنتاج سلعة بمواصفات محددة تقابل الطلب في السوق، وفي هذه الحالة تحتاج إدارة التصميم والهندسة إلى تبادل المعلومات مع المخازن لتتعرف على المواد الخام المتوفرة بالمخازن، وتصنيفها والتي يمكن الاعتماد عليها في عملية تصميم السلعة المراد إنتاجها، كذلك مدى توفر المواد التي يمكن بها تطوير السلعة في شكلها أو محتواها.

رابعاً علاقة وظيفة التخزين بوظيفة الحركة والنقل

تكون أحياناً وظيفة النقل والحركة في وحدة إدارية مستقلة تماماً عن إدارة الخازن، وهنا لا بد من وجود نوع من التنسيق بينهما باعتبار أن وحدة النقل تحتاج إلى معلومات تتعلق بالحمولة المطلوب نقلها، ومواقع تحميلها ومكان التفريغ وسرعة التسليم، لكي يتم تحديد وسيلة النقل وما هي ترتيبات الآمان في عملية النقل، والشروط الأخرى مثل التبريد... الخ، وفي المقابل تقوم إدارة النقل والحركة بتوفير وسائل النقل المختلفة، وتوفير المعلومات عن كل بديل من ظروف نقل البضائع ومواعيد التعبئة والوصول... الخ.

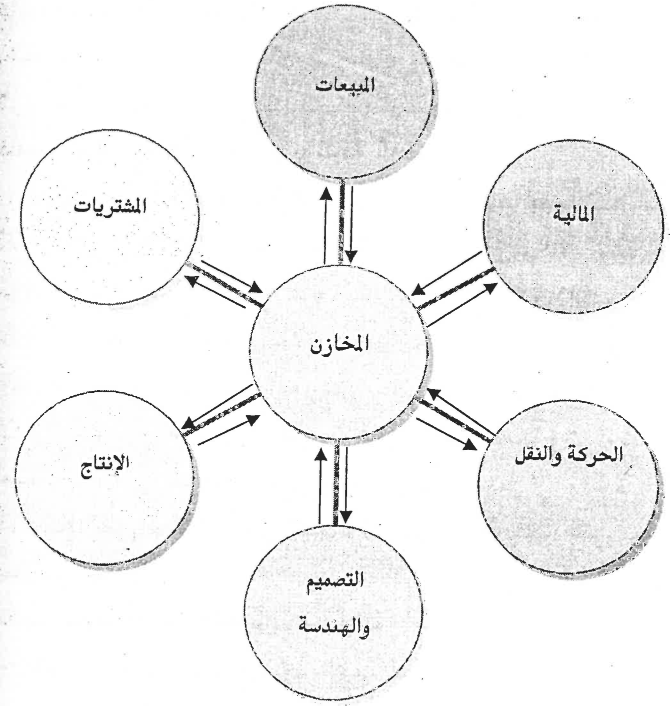
خامساً علاقة وظيفة التخزين بوظيفة المالية

الإدارة المالية بالمنظمة هي التي تقوم بتسديد إيصالات البضائع وتحديد التكاليف، وتجهيز بعض المستندات كالميزانيات والقيود المحاسبية اليومية...الخ، لذلك تحتاج هذه الإدارة من المخازن الكثير من المعلومات مثل تلك التي توجد في شكل مستندات وتشير إلى وصول المواد بالعدد والنوعية واستلامها من الموردين حتى يمكن تسديد قيمتها، كما تشارك الإدارة المالية المخازن في الرقابة على المخزون وذلك من خلال المستندات التي تتحصل على صور منها باستمرار وتقوم الإدارة المالية بالاعتماد علي المخازن في الحصول على المعلومات التي بها تقدر تكاليف عمليات التخزين.

سادساً علاقة وظيفة التخزين بالمبيعات

نشاط التخزين يسبق نشاط البيع، لذلك فإن إدارة المخازن تقوم بتخزين المواد إلى حين طلبها من إدارة المبيعات لبيعها في السوق، إذن تحتاج إدارة المبيعات إلى المعلومات المتعلقة بنوع البضائع بالمخازن والأرصدة للتأكد من

مقابلة هذا الرصيد للطلب في السوق الذي قد يكون متأرجحاً أحياناً، كذلك فإن إدارة المبيعات تزود المخازن بالمعلومات المتعلقة بالطلب في السوق والوسطاء وأماكنهم وأنواع السلع المطلوبة الآن والمتوقع طلبها مستقبلاً، وكذلك احتياجاتها من بعض المواد والسلع التي تساعد في سير أعمالها، حتى لا تفقد المنظمة جزءاً أو كل حصتها السوقية.



شكل (9) علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى

7-7 أنواع المخزون (عناصره) :-

يتم تخزين الكثير من السلع والمواد المختلفة في مواصفاتها وخصائصها وأغراض تخزينها، والجدول رقم (1) يوضح أمثلة لهذه السلع والمواد[8]:

جدول (1) أنواع المخزون وخصائصه

نوع المخزون	خصائص المخزون	أمثلة للمخزون
المواد الأولية	- مواد يتم إدخالها في عملية التصنيع لإنتاج سلع. - تحتاج المواد الأولية إلى أساليب معينة عند التخزين. - تتميز بكبر حجمها وبالتالي ارتفاع تكاليفها.	الحديد،الرصاص،الصوف، الخشب، الاسمنت.
الأجزاء المصنعة	- سلع مكتملة التصنيع في صناعات تجميعية أخرى. - يتم شراؤها بمواصفات تتفق مع جودة السلع المراد تصنيعها.	أجزاء الراديو ،أجزاء التلفزيون، بعض أجزاء السيارات.
مهمات التشغيل والصيانة	- سلع ومواد يتم بها صيانة الآلات والمعدات وبواسطتها تستمر عملية الإنتاج في المصانع. - سلع ومواد تساعد في عملية التسويق.	مواد التشحيم، الزيوت، الأدوات المكتبية،القرطاسية، مواد التنظيف
المعدات وقطع الغيار والعدد	- مواد وقطع غيار تساعد في استمرار عمل مصانع السيارات، الآلات الثقيلة. - تكون بمواصفات خاصة بحيث تناسب ما سيتم تركيبه. - لها مصادر توريد معينة. - يتم استهلاكها باستمرار (دوري)	المخارط، المثاقب، المطارق، المثبات
المخلفات الصناعية	- مواد بقاؤها بالمصنع قد يسبب ضرراً أو تلوثاً للبيئة. - غير منظمة بحيث يسهل تخزينها. - حجمها يزيد ويقل وفقاً لظروف الصناعة.	زوائد الصلب ، زوائد الخشب زيوت محروقة ، خردة مختلفة

نوع المخزون	خصائص المخزون	أمثلة للمخزون
ودائع للعملاء	- سلع مختلفة قد لا تتعلق بمجال عمل المنظمة. - تحتاج إلى عملية تخزين مخططة. - الغرض من تخزينها هو بقاؤها لفترة من الزمن مقابل إيجار.	الآلات،معدات،مواد بناء، خضروات، فواكه، ملابس.
الأصناف الراكدة والمتقادمة	- بعض السلع لا يتم بيعها في الوقت المناسب فتبقى في المخازن دون وجود طلب يحلها كتلك التي تتأثر بالموضة. - بعض السلع التي ينتهي عمرها الافتراضي ويصعب بيعها الآن. - بعض السلع التي يصعب تطويرها وفقاً للتغيرات الجديد.	بعض أنواع الملابس،الآلات والمعدات،السلع المختلفة المشتراة من فترة زمنية ماضية.
مواد التعبئة والتغليف	- مواد تدخل في عمليات لاحقة لحماية سلع أخرى. - قد تكون مصممة لغرض التغليف وتحتاج إلى عملية تجهيز للإيفاء بالغرض.	الأخشاب،الورق،صناديق الورق،الأقفاص،الزجاجات، الأحزمةالمعدنية،مواد التغليف الحاملة للمعلومات بغرض الترويج.

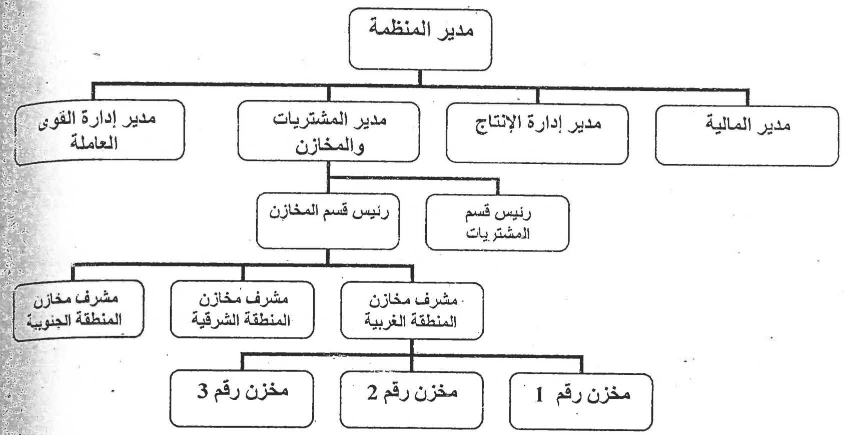
8-7 الإطار التنظيمي لإدارة المخازن:-

في الهياكل التنظيمية للمنظمات تختلف تبعية وحدة المخازن من منظمة لأخرى، وذلك وفقاً لفلسفة الإدارة والغرض الأساسي لعمل المنظمة ودور المخازن في أعمالها، إلا أن التبعية حالياً كثيراً ما تكون لإدارات أخرى ذات علاقة وطيدة في عملياتها ويوجد تداخل واضح في أنشطتها ومهامها، كما تم توضيحه عند الحديث عن علاقة المخازن بالوظائف الأخرى، لذلك نجد أن وحدة المخازن في الهيكل التنظيمي تتبع أو تدمج في إحدى الإدارات الآتية(9) :-

1. إدارة المشتريات والمخازن

تكون تبعية أنشطة المخازن والمشتريات إلى إدارة واحدة تسمى إدارة المشتريات والمخازن ويوضح الشكل (10) موقع هذه الإدارة بالهيكل التنظيمي، وتبعية نشاط المخازن والمشتريات لإدارة واحدة وتحت رئاسة مدير واحد يحقق الفوائد الآتية:

- نظراً لتكامل عملية الشراء والتخزين يتم تبعيتها لمدير واحد له السلطات ويكون مسؤولاً عن هذين النشاطين المتكاملين، مما يحقق الأهداف على أكمل وجه.
- تبعية المخازن مع المشتريات لوحدة إدارية واحدة يحقق التنسيق الكامل في عملياتهما والتعاون فيما بين العاملين فيهما ويتم تقليل التعارض والازدواجية في العمل.
- يتم تحقيق البساطة في الإجراءات المتعلقة بالشراء والتخزين، وكذلك التقليل من السجلات والمستندات المعوقة لسرعة العمل.
- إلمام العاملين بإدارة المشتريات والمخازن بحيثيات العمل باعتبارهما داخل إدارة واحدة وهناك إمكانية لتنمية العاملين بهما... والشكل (10) يوضح ذلك:



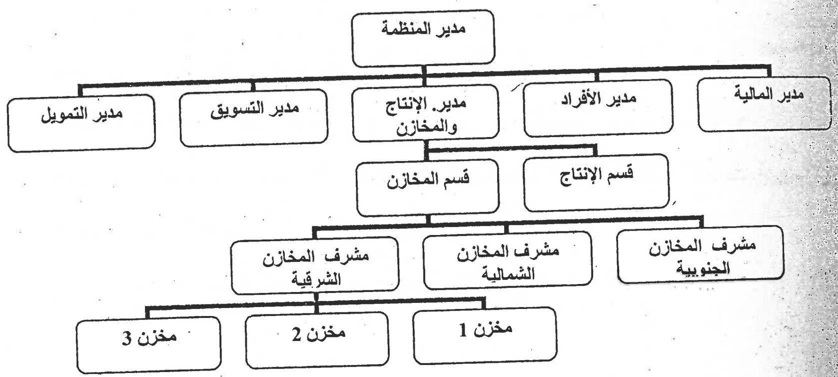
شكل (10) تبعية المخازن لإدارة المشتريات

2 ـ إدارة الإنتاج والمخازن

عندما يكون غرض المنظمة صناعيا، تكون أغلب مشترياتها متمثلة في المواد الخام الداخلة في الإنتاج وبعض المواد المساعدة في العملية الإنتاجية، كذلك يتم ربط المخازن بوظيفة الإنتاج لتحقيق التنسيق والتكامل فيما بينهما وعدم الوقوع في أي أرباك أو توقف يكون سببه القصور في نشاط المخازن ويمكن أن يسبب خسائر للمنظمة، وهذا يفرض على المنظمة أن تجمع وظيفة المخازن كما في الشكل (11) ولهذا التنظيم عدة مزايا أهمها:-

- يحقق التنظيم تنسيقاً بين الإنتاج والمخازن لارتباطهما مباشرة ببعضهما وبالتالي هناك ضمان لعدم توقف العملية الإنتاجية.

- تحقيق نوع من الرقابة والإشراف على محتويات المخزن، وحركة المواد دخولاً وخروجاً في الوقت وبالكمي والنوعي المناسبين.
- تبعية هذين النشاطين لمدير واحد يحقق وحدة المسؤولية والسلطة وبالتالي السهولة في إدارتها بشكل فعال والشكل (11) يوضح هذا النوع من التنظيم:-

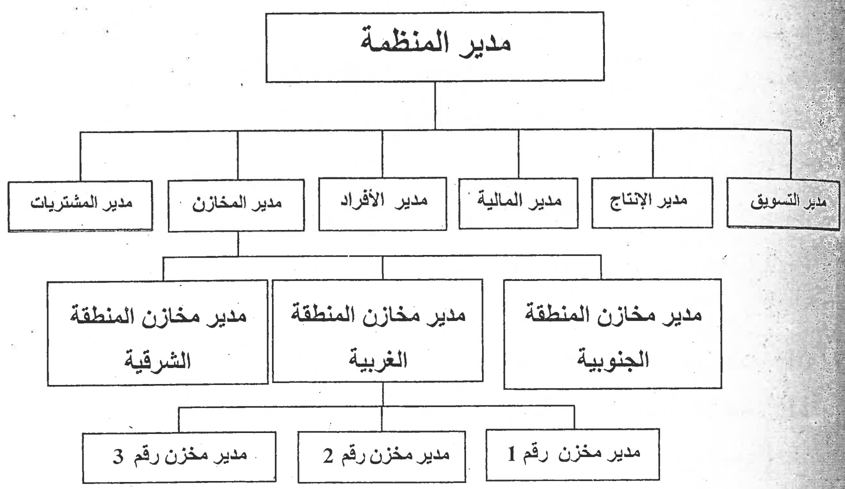


شكل (11) تبعية المخازن لإدارة الإنتاج

3 ـ إدارة المخازن المستقلة

عندما يزيد حجم المنظمة وتتسع عملياتها عبر مناطق جغرافية مترامية الأطراف، ويزيد عدد السلع والمواد التي تتعامل فيها مع الاختلاف في مواصفاتها وخصائصها، فإن هذه التغيرات وغيرها قد تؤدي بالمنظمة إلى تخصيص إدارة مستقلة تكون مسؤولة على أنشطة المخازن، وتكون تبعيتها نظراً لأهميتها إلى المدير العام مباشرة مثلها مثل باقي الإدارات الأخرى كما بالشكل(12) ويمكن حصر العوامل التي تؤدي إلى خلق إدارة مستقلة للمخازن في ما يلي:-

- كبر حجم الاحتياجات من السلع والمواد والمهمات بالمنظمة.
- فلسفة الإدارة في ممارستها للسلطة واتخاذ القرارات.
- درجة ميكنة العمل بالمنظمة ومدى استغنائها عن الأيدي العاملة التقليدية.
- التطورات المتوقعة مستقبلاً والمتعلقة بالتوسعات في أنشطة المنظمة ومدى احتياجها للدور الفعال لنشاط المخازن.
- إدراك الإدارة لأهمية المخازن في تحقيق الأرباح المتوقعة.



شكل (12) تبعية المخازن لمدير المنظمة (إدارة مستقلة)

7-9 أسئلة للمراجعة

1- عرف وظيفة التخزين، وبين أهم فوائدها للمنظمة.

2- لمسؤولي المخازن مهام متعددة، وضح ذلك.

3- اذكر أهم الوظائف بالمنظمة ذات العلاقة بوظيفة التخزين، وأشرح اثنين منها.

4- للمخزون أنواع متعددة مختلفة في خصائصها، وضح ذلك.

5- يمكن ظهور إدارة المخازن بالهيكل التنظيمي للمنظمة في عدة أشكال اذكرها واشرح ثلاثة منها.

7- 10 مراجع الفصل السابع

1- علي شريف، (1979) ، إدارة المشتريات والمخازن، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية)، ص67.

2- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، إدارة المخازن: المبادئ والأسس، ص8.

3- حمد راشد الغدير، (1997)، مرجع سابق ، ص225.

4- المرجع السابق ، ص 226.

5- مهدي حسن زويلف، وعلي سليم العلاونة، (1998)، مرجع سابق، ص171.

6- منى إبراهيم البطل،(1998) ، مرجع سابق، ص23.

7- المرجع السابق، ص35.

8- حمد راشد الغدير، (1997) ، مرجع سابق، ص181.

9- علي الشرقاوي ، بدون سنة نشر، إدارة المخازن، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث)، ص15.

10- حمد راشد الغدير، (1997) مرجع سابق، ص258.

11- محمد سعيد عبد الفتاح، (1988)، إدارة المشتريات والمخازن، (الإسكندرية: المكتب المصري الحديث)، ص456.

12- منى محمد إبراهيم البطل ، (1998) ، مرجع سابق، ص19.

13- حمد راشد الغدير، (1997) ، مرجع سابق، ص256.

14- مهدي حسن زويلف، وعلي سليم العلاونة،(1998)،مرجع سابق، ص174.

15-Bolten, E.F. (1997) Managing Time and Space in the Modern Warehouse, - AMA. Com., p.4

16- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، مرجع سابق، ص28.

الفصل الثامن

إجراءات عملية التخزين والمستندات المستخدمة

8-1 مقدمة :

يقوم العاملون بإدارة المخازن على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوحدات التي يعملون بها بكثير من الإجراءات ذات العلاقة بالتخزين، من هذه الإجراءات ما يتعلق باستلام المواد لغرض التخزين من العديد من الجهات ، ومنها ما يتعلق بتخزين المواد بعد استلامها، وكذلك الإجراءات المتعلقة بتسليم المواد وصرفها بالإضافة إلى ذلك توجد بعض الإجراءات الأخرى التي تفرضها بعض الظروف كحالات إرجاع المواد للمخزن وحالات فقدان أو تلف المواد وأخيراً في حالة القيام بالجرد.

8-2 إجراءات التخزين : -

وتتمثل إجراءات التخزين غالبا فيما يلي[1] :

أولاً استلام المواد

وهي أولى الأنشطة التي تقوم بها المخازن وتتضمن استلام المواد أو السلع المراد تخزينها، حيث تعتمد الإجراءات على الجهة التي جاءت منها هذه المواد أو السلع، وهناك ثلاثة مصادر رئيسية للمواد التي تستلمها المخازن، وكل لها إجراءاتها الخاصة بها كما يلي:-

1- استلام المواد والسلع القادمة من الموردين، وفي هذه الحالة تتبع المخازن الإجراءات الآتية:-

أ- يصل إلى المخزن إخطار من إدارة المشتريات يعلمها فيه بإرسال أمر شراء إلى الموردين، والنموذج الموضح بالشكل (13) مثالاً لذلك، ويكون هذا الإخطار مصحوباً بصورة من أمر الشراء، لكي تتضح لمسؤولي المخازن أنواع المواد المشتراة ووقت تسليمها حسب الاتفاق، وهذا بدوره يعتبر تنبيهاً لترتيب الاستعدادات اللازمة لاستلام هذه المواد في وقتها، كذلك يعطي هذا الإخطار فرصة لمسؤولي المخازن لإبداء أي رأي بخصوص الصفقة المراد إبرامها مع المورد.

أمر شراء أو توريد

إلى المورد: ....
يطلب تزويدنا بما يلي:

ر.م	البيان	رقم الصنف	الوحدة	الكمية المطلوبة	ملاحظات

الجهة الطالبة: ....
التوقيع: .... التاريخ: ....

شكل (13) نموذج أمر الشراء

ب- بعد وصول أمر الشراء إلى المورد تستلم المخازن صورة من الإخطار الذي بعثه المورد يبين فيه استعداده للقيام بتوريد المواد مع وصف للبضاعة كماً ونوعاً وطريقة النقل، وقد يتم بيان طريقة شحن البضاعة وموعد الشحن المتوقع، وقد ترد المخازن برسالة موجهة للموردين أو عن طريق إدارة المشتريات تبين فيها إجراءاتها للاستلام .

ج- بعد أن يقوم المورد بشحن البضاعة وتقوم شركة الشحن بإخطار المخازن بذلك رسمياً يقوم رجال المخازن بالمقارنة بين المعلومات المتعلقة بالبضاعة من خلال إخطار المورد وبين المعلومات في إخطار الشاحن للتأكد من عدم وجود أي تضارب أو اختلاف.

د-عند وصول البضاعة إلى المخازن يتم التأكد من أن الكمية والجودة مطابقتان تماماً لما تم الاتفاق عليه، وحسب أمر الشراء.

ه- إذا تمت الخطوة السابقة دون أي اختلافات تقوم المخازن باستلام البضاعة وهنا يقوم مســؤول المخازن أو لجنة الفحص والاستلام إن وجدت بتحرير محضر استلام وفحص مواد كما هو مبين بالشكل (14) يتضمن المعلومات الآتية:-

اسم المورد، اسم الشاحن، وقت الاستلام، رقم أمر الشراء، تاريخ إخطار المورد، مواصفات البضاعة، الكمية، شكل العبوات، طريقة النقل، وفي حالة وجود الوحدات المعيبة، الوحدات الناقصة (غير مكتملة)، الوحدات غير الموجودة، يتم تحويل صورة من المحضر للأطراف الآتية:-

المورد: لأجل تحميله المسؤولية في ذلك والإيفاء بشروط العقد.

المشتريات: للعلم بما حصل من ملاحظات حول استلام البضاعة.

الإدارة الطالبة: لأخذ النقص أو عدم المطابقة في الاعتبار قبل فوات الأوان. وقد يُعد نموذج خاص بالنواقص والعيوب وعدم التطابق مع الموجود.

محضر استلام مواد

اسم الشركة:.. التاريخ: ....

اجتمعت اللجنة المشكلة من :

1. .... رئيساً.
2. .... عضواً.
3. .... عضواً.
4. .... عضواً.

لفحص المواد الواردة من: .... بموجب فاتورة رقم: ....

بتاريخ: .... وبحضور مندوب عن المورد تم اتخاذ ما يلي:-

ر.م	رقم الصنف	أسم الصنف	الكمية الموردة	الكمية المقبولة	الكمية المرفوضة	قرار اللجنة
1.						
2.						
3.						

توقيع اللجنة

أعضاء اللجنة | مندوب المورد | رئيس اللجنة

1...................... ....

2. ....

3. ....

- صورة إلى الحسابات.
- صورة إلى الإدارة التجارية.
- صورة إلى المخازن.

شكل (14) محضر فحص المواد واستلامها

نموذج استلام بضائع

إسم الشركة: ....

تاريخ الاستلام: ....المورد: ....رقم أمر النقل: ....

طريقة النقل: .... نوع العبوات: .... رقم أمر الشراء: ....

رقم الصنف	بيان الصنف	الكمية المستلمة	السعر	القيمة

تم استلام الكميات الموضحة أعلاه بيان بالاستلام

التالف: ....

عدم التطابق: ....

المرجعات: ....

التاريخ: .... التوقيع: ....

الإجمالي بيان بالفحص

الصلاحية: ....

التاريخ: ....

التوقيع: ....

شكل (15) نموذج محضر استلام بضائع

الإدارة المالية: للتأكد من أن كل الملاحظات قد أخذت في الاعتبار قبل صرف المقابل للمورد.

أما إذا لم يتم اكتشاف أي ملاحظات على البضاعة المستلمة فيتم الاستلام النهائي للبضاعة، بواسطة إذن استلام نهائي يتم تحويل صور منه إلى **الأطراف**

ذوي العلاقة وتسجيل البضاعة بالمخازن، وإدخالها ضمن البضاعة الواردة من الموردين ويتم إبلاغ الإطراف السابق ذكرهم بذلك عن طريق استلامهم لصور من إذن الاستلام النهائي كما هو موضح بالشكل (16) لكي يتم تسديد المقابل للمورد.

إذن استلام مواد رقم: ....

من: .... رقم المستند: .... التاريخ: ....

إلى: ....

تم استلام المواد الموضحة أدناه:-

ر.م	إسم الصنف	رقم الصنف	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة		القيمة	
					درهم	دينار	درهم	دينار
.1								
.2								
.3								

اسم أمين المخزن: .... اسم المستلم منه:.........................

توقيعه: .... رقم البطاقة : ....

رقم الشاحنة: .... التوقيع: ....

شكل (16) إذن استلام نهائي للبضاعة

2- استلام المواد والسلع العامة من المخازن الفرعية: وفي هذه الحالة يتم استلام البضاعة من مخازن أخرى تابعة للمنظمة ويتم ذلك بواسطة نموذج تحويل كما هو موضح بالشكل (17) يبين فيه اسم المخزن الفرعي، نوع البضاعة، الكمية، الشحن، وقت الاستلام، أية ملاحظات بخصوص البضاعة، وإذا تم اكتشاف أن هناك نقصاً أو عيوباً، تعد المخازن قبل استلامها للبضاعة

تقريراً يبين هذه الأمور لإعلام الأطراف ذوي العلاقة كالمخزن الذي أرسل هذه البضاعة مثلاً.

نموذج تحويل مواد

رقم:............

التاريخ: ....

من:..

إلى:...

يرجى استلام المواد المحولة إليكم وفقاً لما هو مبين أدناه:-

ر.م	إسم الصنف	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة		إجمالي القيمة	
				درهم	دينار	درهم	دينار
1.							
2.							
3.							
4.							

جهة التسليم: ....

الاســـــم: ....

التوقيـــع: ....

جهة الاستـــلام: ....

الاســـــم : ....

التـوقيـــــع : ....

صورة إلى – جهة الاستـلام.
- الإدارة المـالية.
- جهة التسليم.

شكل (17) نموذج تحويل مواد

3- استلام البضاعة لعدم تطابقها من الإدارات الأخرى: - يحدث أحياناً أن تكتشف الإدارة الطالبة للبضاعة كإدارة الإنتاج أو إدارة الصيانة مثلاً أن هناك عدم تطابق في البضاعة التي وصلت إليهما من المخازن أو بها نقص أو بعض العيوب ....الخ، لذلك يتم ترجيعها إلى المخازن التي قامت بصرفها لهما مرفقة بإخطار إرجاع بضاعة يبين فيه رفض استلام البضاعة من قبلهما وذكر الأسباب لهذا الرفض، ويكون في شكل تقرير تلف أو

نواقص أو عدم تطابق كما في الشكل رقم (18)، وعند وصول البضاعة المسترجعة للمخازن يتم فحصها والتأكد من مطابقة ما ذكر في الإخطار المرسل من الإدارة الطالبة عن البضاعة المسترجعة ويتم استلامها من جديد بحيث تصبح من ضمن البضاعة الواردة من الإدارة المعنية.

تقرير تلف أو نواقص أو عدم تطابق

اسم الشركة: ....

إلى المورد: .... .إلى شركة النقل: ....

أمر شراء رقم: ....

بالإشارة إلى أمر الشراء السابق نفيدكم بالآتي:-

1. البضاعة لم تصل: ☐
2. تم استلام بضاعة بأقل من العدد المطلوب ☐
3. وصلت البضاعة وبها تلف: ☐

رقم الصنف	وصف الصنف	الكمية	التلف

التاريخ:........................

التوقيع: ....

شكل (18) نموذج لتقرير عن تلف أو نواقص أو عدم تطابق

4- استلام مخلفات الإنتاج من مواقع الإنتاج: كما ذكرنا سابقاً أن من عناصر المخزون، مخلفات الإنتاج (بواقي الإنتاج) التي يسبب بقاؤها في صالات الإنتاج إزعاجاً ومضايقة للعملية الإنتاجية، لذلك تقوم بإرسالها إلى المخازن للاحتفاظ بها لحين التخلص منها أو إعادة استخدامها في أغراض أخرى، وعادة ما يتم إرسال هذه المخلفات مرفقة بنموذج من مصدرها يوضح فيه اسم المصدر لهذه المخلفات، وتاريخ إرسالها، والكمية أو النوعية أو العدد، إن أمكن ذلك، ويتم استلامها من قبل المخازن بعد فحصها بشكل سريع وتسجيلها في سجل الوارد إلى المخازن.

ثانياً التخزين

بعد استلام البضاعة من مصدرها وتحرير محضر يتعلق بذلك، تقوم المخازن بعملية التخزين الفعلي لهذه البضاعة، ويتم تسجيلها على بطاقات صنف لكي يسهل معرفتها خاصة في حالة البضاعة صغيرة الحجم، وتوجد عدة نماذج لبطاقات الصنف كما هو موضح بالأشكال (19)، (20)

بطاقة صنف

اسم الشركة:.. اسم الصنف:............................
المخـــزن:.. رقم الصنف:............................
الحد الأقصى:...................... الحد الأدنى:.................. الوحدة:......................

تاريخ	رقم المستند	الوارد					الصادر					الرصيد				
		الكمية	السعر		القيمة		الكمية	السعر		القيمة		الكمية	السعر		القيمة	
			درهم	دينار	درهم	دينار		درهم	دينار	درهم	دينار		درهم	دينار	درهم	دينار

شكل (19) بطاقة صنف

بطاقة صنف

الشركة:..
المخـزن:..

الصنف	البيانات			
	تاريخ	صادر	وارد	رصيد
رقم الصنف:............................ الموقع بالمخزن:............................ المورد:............................ تكلفة الوحدة:............................ فترة التوريد:............................ الوحـــدة:............................ مستوى المخزون:............................				
	الحد الأدنى:.............................. الحد الأقصى:.............................. نقطة إعادة الطلب:..............................			

تعليمات للمناولة:..
....

شكل (20) بطاقة صنف

وقد تتبع المخازن إحدى طرق التخزين الآتية[2] :-

أ- **التخزين في المكان المحدد.** وذلك عندما يتم إتباع أحد الأسس الآتية في التخزين.

- تخزين أنواع البضاعة حسب أرقامها كما هو الحال في تخزين قطع الغيار.
- تخزين أنواع البضاعة حسب المورد أو المصدر لتسهيل عملية المراجعة والجرد.
- تخزين أنواع البضاعة حسب تجانسها لتسهيل عملية الصرف وإتمامها بسرعة.
- تخزين أنواع البضاعة حسب وزنها، حجمها، معدل استخدامها وحركتها، لوضع البضائع ذات الاستخدام المتكرر (سريعة الحركة) بالقرب من أماكن الصرف والبضاعة ذات الاستخدام البطيء (بطيئة الحركة) بعيدة عن أماكن الصرف لتوفير الوقت والجهد.

ب- **التخزين بدون تحديد المكان.** وهذا ما يحدث في المخازن الصغيرة التي تحتوي على أصناف محدودة وكميات محدودة مما يسهل على **العاملين** بالمخزن الوصول إلى البضاعة بجهد ووقت أقل، وتعتبر هذه **الطريقة** اقتصادية نظراً لإمكانية استغلال كل مساحة المخزن بشكل فعال.

ج- **التخزين حسب مناطق محددة بالمخزن.** في هذه الطريقة يتم تقسيم مساحة المخزن إلى مناطق كل واحدة منها لها من الخصائص والمواصفات بحيث تعطي بعض المزايا في التخزين، ويتم بها تفادي بعض الصعوبات، وهناك العديد من التقسيمات التي يمكن إتباعها من أمثلتها ما يلي:-

1- تقسيم المخزن إلى مناطق للاستفادة المثلى من مساحة المخزن مثل:-

- منطقة الكميات الضخمة، ويتم فيها استغلال الفضاء بالمخزن أفقياً ورأسياً.
- منطقة الصرف، وهي المنطقة التي توضع بها كميات جاهزة للصرف. كذلك يتم تحريك البضاعة من منطقة الكميات الضخمة إلى الكميات الاحتياطية وتصل إلى منطقة الصرف لصرفها عند اللزوم.

2- تقسيم المخزن إلى ثلاثة أجزاء أفقياً على أساس سرعة حركة البضاعة، فالبضاعة القريبة من مكان الصرف تعتبر سريعة الحركة، أما الجزء الذي يليه فتوجد به البضاعة متوسطة الحركة، ثم أخيراً الجزء الذي به البضاعة بطيئة الحركة، والهدف من هذا التقسيم هو تحقيق السرعة في الاستلام والصرف.

3- تقسيم المخزن إلى مناطق تخصص كل منطقة لتخزين البضائع المتجانسة في خصائصها ومواصفاتها فمثلاً توضع أنواع المشروبات المختلفة في منطقة خاصة بها وأنواع مواد التنظيف في منطقة أخرى، وأنواع المعلبات الغذائية في منطقة مختلفة.. الخ.

4- تقسيم المخزن إلى منطقتين رئيسيتين هما:-

- منطقة الجملة... وهي المنطقة التي يتم فيها استلام البضائع من مصادرها، وتأخذ مساحة كبيرة بالمخزن حيث يتم وضع البضاعة بعبوات كبيرة، وتتم مناولتها بالمعدات الخاصة كذلك، وتتم إعادة الطلب للمخزن عند وصول رصيد المخزن إلى مستوى معين.

- منطقة التجزئة.. وهي المنطقة التي تعتمد في محتوياتها من البضائع على منطقة الجملة ويوضع بهذه المنطقة كمية من البضائع تعتمد على معدل الاستخدام أو الطلب.

ثالثاً صرف البضائع من المخزن

بعد عملية استلام البضائع وتخزينها في المكان المناسب والقيام بمراعاة كل شروط التخزين لكي تتم المحافظة عليها أثناء فترة التخزين تأتي إجراءات الصرف من المخازن إلى الإدارات الأخرى بالمنظمة أو إلى العملاء ذوي العلاقة، وعند عملية صرف البضاعة من المخزن يجب مراعاة ما يلي[3] :-

1- وضوح القواعد التي تحدد سلطة صرف البضاعة، وفي هذه الحالة يفضل عدم صرف البضائع بالطلب الشفوي وإنما عن طريق نموذج خاص تتم تعبئته من قبل الجهة الطالبة والتوقيع عليه، وفي بعض الأحيان يتم طلب اعتماده من وحدة إدارية أخرى تكون مهمتها رقابية وذلك تفادياً للتزوير والتلاعب الذي قد يحدث، خاصة إذا كانت البضاعة ذات قيمة عالية تفرض أهمية هذه الإجراءات.

2- التحقق من وجود حاجة للبضائع المطلوب صرفها ويتم هذا عن طريق استخدام نماذج الصرف التي تبين نوع البضاعة المطلوبة ومواصفاتها وأرقامها وعدم وجود أخطاء بها ومكتملة الاعتمادات والتوقيعات المطلوبة.

3- القيام بجدولة عملية الصرف حسب مواعيد وأرقام محددة بحيث يخدم مصلحة المخازن والجهات الطالبة للبضاعة مثل:-

- تحديد الصرف صباحي أو مسائي.

- كل أيام الأسبوع أو أيام محددة.
- الصرف في الحال أو بعد وصول الطلب بفترة زمنية محددة.
- قد يتم تقسيم أيام الأسبوع على صرف البضائع إلى جهات مختلفة كل جهة لها أيام محددة في الأسبوع وتعتمد الجدولة على خبرة العاملين بالمخازن وتقدير الظروف المحيطة بالعمل.

4- يتم صرف البضاعة بإتباع عدة طرق أهمها ما يلي:-

أ- عندما يكون الصرف للإدارات الأخرى يتم إتباع إحدى الطرق الآتية:-

- صرف البضائع عند الطلب ويتم ذلك بعد أن تعد الجهة الطالبة للبضائع طلبية عادة تكون في نموذج معد لذلك، ويتم تحديد الوقت الذي تكون فيه البضائع جاهزة للصرف، وتقوم الجهة الطالبة بإرسال مندوب لاستلامها في الوقت المحدد. أنظر الشكل (21) يوضح ذلك.

نموذج طلب مواد

جهة الطلب: .... تاريخ الطلب: ....

إلى: ....

يرجى تزويدنا بالأصناف الواردة أدناه:-

ر.م	رقم الصنف	أسم الصنف	الوحدة	الكمية المطلوبة	الصنف البديل	ملاحظات
.1						
.2						
.3						
.4						

اسم المخول بالطلب: .... اسم المخول بالاعتماد: ....

توقيعه: .... توقيعه: ....

شكل (21) نموذج طلب مواد

- الصرف وفقاً لجدول الإنتاج في حالة استخدام الجهة الطالبة للمواد بغرض الإنتاج في مصنع مثلاً، حيث من السهل معرفة مواعيد الحاجة للمواد وكمياتها ونوعياتها وبالتالي يتم التنسيق مع المخازن في سحب هذه المواد بشكل دوري عن طريق أحد مندوبي إدارة الإنتاج مثلاً.

ب- عندما يكون الصرف إلى جهات طالبة خارج المنظمة، مثل ما يحدث عند صرف بضائع إلى مراكز توزيع في الأسواق المختلفة، وفي هذه الحالة قد تكون إدارة المبيعات إن وجدت طرفاً في عملية الصرف فيتم اتصال العميل بإدارة المبيعات التي تقوم بالتنسيق مع المخازن بإخطار رسمي وبنموذج توضح فيه نوع البضاعة ومواصفاتها وكمياتها كما هو موضح بالشكل (22) وذلك لصرف البضائع المطلوبة إلى العميل وعند تجهيز البضائع تقوم إدارة المخازن بإخطار العميل للاتصال بها واستلام بضاعته الجاهزة.

إذن صرف مواد

مخزن:.......................... رقم طلب المواد: .... التاريخ: ....

يصرف إلى:... المواد المبينة أدناه:-

ر.م	أسم الصنف	رقم الصنف	الوحدة	الكمية المطلوبة	الكمية المصروفة	سعر الوحدة		إجمالي القيمة	
						درهم	دينار	درهم	دينار
.1									
.2									
.3									
.4									

اسم أمين المخزن: .... جهة الاستلام: ....

توقيعه: .... اسم المستلم: ....

تاريخ الصرف: .... توقيعه: ....

شكل (22) أذن صرف مواد

ج- عندما يتم صرف بعض السلع بشروط كما هو مبين في الحالات الآتية:-

- صرف بعض قطع الغيار بعد الحصول على القطع القديمة المستخدمة أو التالفة، وذلك لضمان وجود الحاجة لهذه القطع وضمان استخدامها في مجالها.
- صرف بعض السلع على سبيل الإعارة وليس البيع النهائي، وذلك لفترة من الزمن على أن تحدد الفترة المطلوب إعارة البضاعة خلالها وكذلك توضيح شروط الإعارة بين الطرفين.
- صرف بعض السلع الرأسمالية التي تحتاج إلى دقة في الإجراءات وبعض الموافقات من عدة جهات نظراً لأهميتها وارتفاع تكاليفها وضرورة الرقابة على التعامل فيها.

رابعاً جرد محتويات المخزن

تقوم المخازن بإجراء عملية الجرد التي تعني حصر محتويات المخزن حسب طبيعتها كماً، وصنفاً، ووزناً... الخ، وذلك لتحديد مطابقة حركة المخزن وفقاً للمستندات والرصيد الدفتري بما هو موجود فعلاً بداخل المخزن، بمعنى آخر هو عبارة عن المراجعة المنظمة والدقيقة لمحتويات المخزن المختلفة ومقارنتها مع ما تتضمنه المستندات وذلك خلال مدة زمنية محددة.

وللجرد المخزني عدة أهداف تتضمن ما يلي[4] :-

- التأكد من سلامة تداول السجلات المخزنية وصحة نظام التسجيل بالمخزن.
- الوصول إلى ضبط وتحديد لأي اختلافات بين الموجود بالمخزن وبين الموجود في السجلات المخزنية.

- الكشف عن نقاط الضعف في نظام الرقابة على المخزون وإجراءاته.
- القيام بضبط أية تجاوزات غير مشروعة كالاختلاسات والتزوير لواقع المخزن.
- تحديد المركز المالي للمنظمة باعتبار المخزون أحد الأصول المتداولة.

3-8 أنواع الجرد المخزني : -

يتم الجرد بالمخازن بعدة طرق كل لها أهدافها وخصائصها ومتطلبات استخدامها وأهم الطرق الشائعة في الاستخدام ما يلي(5) :-

1– الجرد الدوري

وهو الجرد المعلن عنه مسبقاً والذي يتم في وقت محدد، غالباً ما يكون في نهاية السنة المالية، ويكون لكل الوحدات التابعة للمنظمة وتحدد له لجان تعمل وفق مستندات وقوائم محددة ويتم إصدار القرارات النافذة للجرد من إدارة المنظمة... ومن خصائصه:-

- توقف العمل بالمخازن طيلة فترة الجرد إلا لبعض الأعمال المهمة، مما قد يسبب في توقف الإنتاج أو فقدان بعض فرص البيع.
- يناسب المخازن الصغيرة والمتوسطة بسبب إمكانية الانتهاء من الجرد في وقت أقصر والرجوع إلى العمل العادي.
- خلال فترة الجرد قد تستغل الشركات توقف العمل بالمخازن فيتم صيانة أو تجديد المعدات والآلات المستخدمة في المخازن.
- يتم فيه حصر كل موجودات المنظمة بالمخازن لذلك يتم تحديد قيمة المخزون في نهاية المدة التي تسهم في تحديد المركز المالي للمنظمة.

- نظراً لشمولية الجرد الدوري لكل المخازن وكل محتوياتها يحتاج إلى مجهود كبير وعدد من القوى العاملة لإنجازه.

2 – الجرد المستمر:

وهو الجرد الذي يتم بصورة مستمرة وفقاً لبرنامج محدد بشكل مسبق ويتم استخدامه في مخازن المواد الغالية الثمن وسريعة الحركة (معدل دوران المخزون مرتفع)... **ومن أهم خصائصه:-**

- يتم مرتين أو أكثر خلال السنة.
- نظراً لأهمية الرقابة على المواد المرتفعة الثمن بالمخازن ومتابعتها تفادياً لأي شكل من أشكال الخسارة فإنه يناسب المخازن التي تهتم بتخزين هذا النوع من المواد.
- نظراً لاستمراريته خلال السنة فإن العمل بالمخازن من بيع واستلام وصرف لا يتوقف وهذا يعطي فرصة للمنظمة لاستغلال السوق طوال السنة.
- بواسطته يمكن اكتشاف أي انحرافات أو خلل قبل فوات الأوان وبالتالي معالجتها في أقرب وقت ممكن دون الانتظار إلى نهاية السنة كما هو الحال بالجرد الدوري.
- يشمل كافة محتويات المخزن دون تخصيص لنوع معين.
- يساعد في سلامة السجلات المخزنية وكذلك دقة الحسابات الختامية للمخازن لأن الأخطاء قد عدلت أولاً بأول.
- نظراً لاستمراره طيلة السنة فإن ذلك يؤدي إلى إكساب العاملين خبرة أكبر ومعرفة بأمور الجرد وحيثياته.

3 ـ الجرد المفاجئ

وهو الجرد الذي يتم فجأة دون علم العاملين بالمخازن بموعده... ومن خصائصه:-

- يكون على عينات عشوائية من محتويات المخزن، وقد يتم في وقت قريب من موعد الجرد الدوري أو المستمر.
- يكون مصحوباً بالسرية الكاملة دون تبليغ رجال المخزن بموعده أو أية تفاصيل أخرى لكي يحقق أهدافه.
- يعتبر من أهم الوسائل الرقابية على العاملين بالمخازن حيث إنه متوقع في أي وقت وقد يشمل أي جزئية بالمخزن، مما يؤدي بالعاملين إلى الاهتمام والتدقيق ضماناً لاستمرارهم في العمل.
- يساعد في تجنب أي استمرارية لخلل أو خطأ معين قد يكون مكلفاً للمنظمة، وذلك بواسطة اكتشافه والتنبيه إليه.

8-4 الإجراءات المتبعة للتعامل مع فروق الجرد

في حالة اكتشاف فروقات مهمة بين الموجودات الفعلية بالمخازن وبين ما هو مدون بسجلات المخازن، والتي قد تؤثر على المركز المالي للمنظمة، فإنه على القائمين والمسؤولين على عملية الجرد اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالوصول إلى أفضل النتائج ومن هذه الإجراءات ما يلي(6) :-

1- على مسؤولي عملية الجرد إحاطة مسؤولي المخازن بهذه الفروقات وذلك بحثاً عن أسباب ذلك، حيث أن المسؤولين بالمخازن قد يقدمون مبررات مقبولة لهذه الفروقات كوجود أخطاء نتيجة لعدم التعرف على كل محتويات

المخزن أو وجود خطأ في تصنيف محتويات المخزن بالأسلوب الصحيح...الخ.

2- إعادة الإطلاع على سجلات الجرد التي تمت من خلال المخزن وكذلك إعادة مراجعة سجلات المخزن بحثاً عن أيّ خطأ حسابي أو غيره يكون سبباً في ظهور هذه الفروقات.

3- القيام بمراجعة المستندات المخزنية كأوامر الشراء، مستندات الاستلام، مستندات الصرف، الترجيع، الإعادة...الخ، للتأكد من عدم وجود أخطاء أياً كان نوعها وراء هذه الفروقات.

4- التحري إن أمكن عن القيام بصرف أو تسليم مواد دون مستندات استلام لأي طرف من الأطراف ذوي العلاقة.

5- إجراء جرد فعلي لمرة أخرى لكل محتويات المخزن أو للجزئية التي ظهرت بها الفروقات للتأكد من الجرد الفعلي الأول ونتائجه.

6- إذا تمت الإجراءات السابقة يمكن لمسؤولي الجرد تقديم طلب لمسؤولي المخازن مضمونه تقديم الأسباب والمبررات التي يرونها وراء هذه الفروقات.

7- أخيراً وبعد كل الإجراءات السابقة يتضح ما إذا كان هناك أي نقاط ضعف أو أوجه قصور في ما يتعلق بالرقابة على المخزون أو أية مشاكل أخرى، وإذا ثبت ذلك يتم العمل على علاج هذه المشاكل بوضع حلول لها تمكن المنظمة من تجاوزها مستقبلاً.

ومن أهم أسباب ظهور الفروقات الناتجة عن عملية الجرد ما يلي(7) :-

- اللامبالاة من قبل مسؤولي المخازن التي قد تؤدي إلى إتلاف بعض المواد بالمخزن أو سرقتها أو حدوث حريق مثلاً.
- قد يكون سبب الفروقات قصور في نظام تسجيل المخزون من حيث مكوناته أو سهولة الخطأ عند العمل به... الخ.
- تجاوزات مسؤولي المخازن وقيامهم ببعض الأعمال غير المشروعة كالصرف دون مستندات رسمية أو عدم متابعة ما تمت إعارته لفترة طويلة... الخ.
- قد تكون الفروقات الجردية ناتجة عن عدم إتباع التوصيف والتبويب والترميز الجيد لمحتويات المخزن.

بعد القيام بالجرد واتخاذ الإجراءات السابق ذكرها وتحديد الأسباب الرئيسية للفروقات الجردية يقوم مسؤولو الجرد بإعداد تقرير مفصل لهذا العمل الذي قاموا به متضمناً الفروقات، مقدارها، في أي نوع أو أي قسم، المستندات والأرقام التي تثبت ذلك وأخيراً الأسباب المتوقعة لهذه الفروقات.

5-8 متطلبات الجرد الجيد : -

أعمال الجرد كغيرها من الأعمال بالمنظمة يمكن أن تكون ناجحة وتحقق أهدافها وقد يصاحبها بعض القصور فتعجز عن تحقيق هذه الأهداف، والأمور التالية تساعد في القيام بالجرد على أكمل وجه:-

1- تحديد مسؤولي عملية الجرد واللجان التابعة لهم بشكل مسبق ومخطط دون إدخال مسؤولي المخازن في هذه اللجان تجنباً لعدم المصداقية والتحيز.

2- أن يتم الإعلان عن لجان الجرد مباشرة قبل بدء الجرد حتى لا تكون هناك فرصة لأي تنسيق أو عمل يقلل من فعالية الجرد وكذلك حماية لهذه اللجان من بعض الضغوطات.

3- إيقاف كل أعمال المخازن في أثناء فترة الجرد إلا في بعض الحالات الطارئة والمهمة التي يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا، وكذلك في حالات إتباع الجرد المستمر.

4- العمل على إعادة كل المواد التي صرفت كإعارة من المخازن قبل بداية الجرد والإعلان عن ذلك.

5- يجب أن تشمل عملية الجرد كل محتوى المخازن بما في ذلك العادم والمتقادم والنفايات حتى تعكس نتائج عملية الجرد الواقع بالمخازن.

6- أن يتبع العاملون بالجرد نفس ترتيب المواد بالمخزن في أثناء الجرد ووضع إشارة مميزة على كل ما تم جرده.

7- أن يتم اعتماد سجلات الجرد من المعنيين بذلك والتوقيع عليها من قبل القائمين بالجرد لإثبات مصداقيتها.

8- أن يتم بيان المواد القادمة في الطريق إلى المخازن والتي بالموانئ أو تحت الفحص وجمع المعلومات عنها من الوحدات ذات العلاقة كإدارة المشتريات.

الفصل التاسع

توصيف وتبويب وترميز المخزون

9-1 مقدمة:

لتسهيل التعامل مع المخزون من خلال التعرف عليه بسهولة مهما تعددت أنواعه وتقليل الوقت اللازم عند الرغبة في الوصول إلى أي جزء منه في أي مكان بالمخزن وتقليل التكاليف التي قد تنتج عنه الصعوبة في التعرف عليه والوصول إلى مفردات المخزون و تتم عمليات توصيف وتبويب وترميز التي تحقق الكثير من الفوائد لكثير من الإطراف ذوي العلاقة كالموردين والعاملين والزبائن.

إن نجاح التخزين في المنظمة مرتبط بإتباع هذه العمليات والالتزام بها والتي سنتعرض لها كل على حدة فيما يلي :

9-2 توصيف المخزون : -

هو عبارة عن ذكر تفصيلي لمواصفات المواد وخصائصها بحيث يمكن التمييز فيما بينها: وعن طريق الوصف يمكن الحصول على دليل يتم من خلاله التمييز بين مادة وأخرى ، ويلعب التوصيف دورا مهما في توضيح شروط التعاقد مع الموردين عند الشراء حيث إنه بذكر وصف المواد بالعقد يلزم المورد بالإفاء بشروطه التي أساسها توصيف المواد. ومن أهم فوائد التوصيف مايلي[1]:

1- بواسطة التوصيف الجيد يمكن للمنظمة أن تتحصل على المواد المراد شراؤها في الوقت المناسب و بالجودة المحددة وبأقل تكلفة ممكنة.

2- يساعد التوصيف الجيد للمواد في التمييز بين الموردين من خلال التزامهم بتوريد المواد الأفضل الذي يحقق رضى الزبون وإشباع حاجته.

3- بوجود التوصيف الجيد للمواد يمكن لإدارة الشراء وضع معايير محددة يتم بواسطتها المفاضلة بين البدائل المتاحة عند الشراء.

ويمكن توصيف المواد بعدة أساليب أهمها ما يلي[2]:

1- **التوصيف الشامل** وهو سرد تفصيلي لخصائص المادة ومواصفاتها من حيث درجة جودتها ، المواد الداخلة في صنعها ، الطرق التي استخدمت في صنعها ، استخداماتها...... الخ.

2- **التوصيف بالعلامة** إن أوضح ما يميز السلع لدى المستهلكين هي العلامة التجارية التي قد تكون كلمة أو إشارة أو رمزاً أو رسماً أو مزيجاً مما سبق، لذلك قد يتم وصف السلع والمواد بواسطة العلامة بهدف تمييز السلعة عن غيرها من السلع المنافسة وكذلك سهولة الإشارة إليها والتذكير بها.

3- **التوصيف بطريقة الأداء** إن من أهم عوامل قبول العملاء لشراء السلع و المواد هو اقتناعهم بأن هذه السلع تؤدي بعض المهام أو مستوى معيناً من الأداء أو الاستخدامات ، لذلك قد يتم وصف المواد بذكر استخداماتها التي تهم من يريد شراءها وهذا التوصيف شائع في الآلات و الأجهزة المختلفة مثل بعض الآلات الزراعية.

4- **التوصيف بالرتب** ويتم عادة بوضع رتبة معينة للسلعة في السوق بجوار مثيلاتها كأن نقول درجة أولى مثلا أو نقول درجة **1** أو نقول الأولى والثانية،......الخ. لذلك يتم أحيانا وصف السلع برتبتها المعروفة في السوق، وهذا شائع الاستخدام في تسويق الحبوب.

5- **التوصيف بالعينات** حيث يتم اخذ عينة من المادة المراد توصيفها ثم فحصها جيدا لتحديد ملاءمتها للغرض من استخدامها وهذا شائع في السوائل والمواد الكيماوية.

3-9 تبويب(تصنيف) المخزون : -

هو عبارة عن فرز للمواد ووصفها في مجموعات ، كل مجموعة متجانسة فيما بينها من حيث الخصائص وذلك وفقا لأسس محددة مثل الحجم ، الوزن ، القابلية للكسر، مصدر التوزيد......الخ ومن أهم فوائد التبويب ما يلي[3] :

1- يمكن التمييز بين أنواع المواد من حيث خصائصها وبالتالي القيام بتخزينها بما يتفق مع هذه الخصائص بتوفير متطلبات تخزينها، كما يحدث عندما يتم تخزين المواد القابلة للاشتعال لوحدها والمواد القابلة للكسر لوحدها.

2- يتم وضع المواد في أماكن محددة بشكل مسبق يتفق مع خصائصها لذلك يمكن التعرف عليها بسهولة وكذلك مراقبتها منذ استلامها إلى حين التصرف فيها.

3- يساعد في تعيين العاملين المتخصصين للتعامل مع السلع وكذلك تحديد المسؤولين وهذا يؤدي إلى اكثر كفاءة في التعامل مع المخزون.

4- يلعب دورا في تسهيل عملية الجرد ودقتها وكذلك حسابات المخازن.

5- يساعد في تنظيم المخزن بشكل أفضل وكذلك في التخطيط للمبنى أو التعامل فيه.

ويتم تبويب المخزون بناء على عدة أسس أهمها ما يلي[4] :

1- **التبويب على أساس طبيعة المخزون** حيث تختلف المواد المخزنة من منظمة لأخرى ومن مخزن لآخر وكذلك قد تختلف طبيعة المواد في نفس المخزن لذلك يتم تبويبها بناء على طبيعتها المختلفة عن غيرها فمثلا قد يتم تصنيفها إلى مواد قابلة للتلف ومواد قابلة للاشتعال ومواد قابلة للتأكسد وهذا يتيح الفرصة لتوفير الاحتياطات اللازمة لكل نوع على حدة.

2- **التبويب على أساس درجة التصنيع** فقد يكون بالمخزن خليط من المواد المختلفة في درجة تصنيعها تختلف في درجة العناية التي تحتاج إليها أو تختلف في أسلوب التعامل معها فمثلا قد يتم تبويب المواد بالمخزن إلى مواد أولية و مواد نصف مصنعة و مواد تامة الصنع ثم أخيرا نفايات.

3- **التبويب على أساس العملاء** قد تتعامل المنظمة مع مجموعة من العملاء تختلف احتياجاتهم من المواد وفق لمجال عملهم فمثلا قد يتم تصنيف المواد بالمخزن إلى مواد صناعية تباع للمصنعين ومواد تجارية تباع للتجار.

4- **التبويب على أساس حركة المواد** تختلف المواد في سرعة حركتها (معدل دوران المخزون) من دخولها للمخزن إلى حين خروجها منه لذلك قد يتم تصنيف المخزون إلى مواد سريعة الحركة ومواد متوسطة الحركة ومواد بطيئة الحركة.

5- **التبويب على أساس حجم المواد أو وزنها** فمن حيث الحجم تختلف المواد في حجمها مما يترتب عليه توفير المكان المناسب والمناولة المناسبة أيضا لذلك يتم تصنيفها إلى مواد كبيرة الحجم ومواد متوسطة الحجم ومواد صغيرة الحجم أما من حيث الوزن فكذلك تختلف المواد في وزنها أو عبواتها فبعضها يكون ثقيلاً والبعض الآخر خفيفاً وهذا يترتب عليه معاملة المواد الخفيفة بخلاف المواد الثقيلة من حيث التخزين والمناولة.... الخ وقد يتم تصنيفها إلى مواد ثقيلة الوزن ومواد متوسطة الوزن ومواد خفيفة الوزن.

6- **التبويب على أساس تكامل المجموعات** كما هو معروف توجد بعض المواد تكمل بعضها البعض مما يجعل الطلب عليها متأثرا بالطلب على الأخرى لذلك يتم تصنيف المواد المكملة لبعضها في مجموعة واحدة كما هو الحال عندما يتم تصنيف المواد الكهربائية لوحدها والمواد ذات العلاقة بالبناء لوحدها والمواد الكيماوية لوحدها.

7- **التبويب على أساس الموسم** هناك سلع ومواد يتم طلبها في فصل الصيف و آخرى في فصل الشتاء لذلك يتم فصلها ووضع المواد التي تستهلك في الصيف في جانب والمواد التي تستهلك في الشتاء في جانب آخر كما هو الحال في الملابس وأدوات النزهة...... الخ.

8- **التبويب على أساس القيمة** وهذا يعكس اهتمام الإدارة بالمخزون وفقا لأهميته النسبية وبالتالي الرقابة عليه فمثلا يمكن تصنيف المخزون إلى ثلاثة أنواع وفقا لهذا الأساس كما يلي :

- الأصناف المرتفعة القيمة وتمثل نسبة قليلة من حيث حجم المخزون (10%) لكنه يمثل أعلى قيمة للمخزون(75%) وقد يرمز لها بـ (أ).
- الأصناف المتوسطة القيمة وتمثل نسبة أعلى من (أ) من حيث حجم المخزون (20%) وتمثل نسبة متوسطة من قيمة المخزون (50%) وقد يرمز لها بـ (ب).
- الأصناف المنخفضة القيمة وتمثل أعلى نسبة من حيث حجم المخزون (75%) بينما تمثل أقل نسبة من قيمة المخزون (10%) وقد يرمز لها بـ(ج).

9- **التبويب على أساس طريقة المناولة والنقل** حيث تختلف المواد في طريقة التعامل معها أثناء المناولة والنقل فمثلا يتم تصنيفها إلى:

- مواد سائبة.
- مواد في أكياس.
- مواد في صناديق.
- مواد في شكل حزم، وهكذا.....

9-4 ترميز المخزن : -

لكي يتم التعرف على كل مفردة من مفردات المخزن لابد من وجود رمز يعكس وصفها حتى يتم إدراكها بأبعادها المختلفة ولكن في الواقع يصعب إيجاد وصف واضح لكل مفردات المخزن نظرا لتعددها وتشابهها في مواصفاتها فمثلا في مجال الأثاث يوجد الآلاف من المفردات المختلفة لو أخذنا مثلا الطاولات لوجدنا العديد من الأنواع تختلف في الحجم و الوزن، نوع الخشب، الارتفاع،

النقوش، الملحقات.... الخ لذلك كان من الضروري أن يكون لكل الأصناف ترميز لكي يمكن أثبات العمليات الخاصة بها من بيع وشراء وتحويل وللتمييز فيما بينها.

والمقصود بترميز المخزن إعطاء رمز محدد يدل على صنف معين وذلك للتمييز بين الأصناف المختلفة لتسهيل عملية التداول الداخلي للاصناف المختلفة[5] وعادة ما تتم عملية الترميز لكل الأصناف بالمخزن.

ومن أهم فوائد ترميز المخزون ما يلي[6] :

1- تساعد في التعرف على المواد المخزنة وتسهيل عملية الجرد المخزني وكذلك في الرقابة على حركة المواد وأرصدته.

2- تساعد في تسعير المواد بأقل جهد ووقت.

3 – مساعدة الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ووحدات إنتاجية وغيرهم في الإشارة إلى الأصناف المطلوبة.

4 – تساعد عملية الرقابة الآلية في ضبط حركة المواد ومتابعة تداولها من مكان إلى آخر داخل المنظمة الواحدة.

5- يساعد في وضع أسس لتسجيل المخزون في مستندات وكذلك تبسيط التسجيل الآلي.

6- يمكن تجنب الازدواجية والتداخل في المعاملات بين الأصناف المتعددة.

ويتم الترميز بناء على أسس أهمها ما يلي[7] :

1- **الحروف الأبجدية** بحيث يعطي لكل صنف حرف هجائي معين للدلالة عليه مثل أن يعطي (أ) للمواد البلاستيكية و (ب) للمواد الحديدية و (ج)

للمواد الزجاجية و (د) لمواد الألمونيوم ويناسب هذا الترميز المنظمات الصغيرة التي تتعامل في عدد محدود من الأصناف.

2- **الأرقام** بحيث يعطي لكل صنف رقم معين للدلالة عليه مثل أن يعطي (1) للأثاث الخشبي و (2) للأثاث المعدني.

3- **خليط من الحروف والأرقام** بحيث يدمج النظامان الرقمي والهجائي السابق الإشارة إليهما بأن يعطي : (أ-1) قطع غيار المحرك، (ب-2) قطع غيار الهيكل (ج-3) قطع غيار الكهربائية.

4- **الألوان** بحيث تعطي ألوان مختلفة وفقا للصنف و يتم التمييز بينها على أساس هذه الألوان.

5- **المجموعات الرقمية** بحيث تخصص مجموعة أرقام لكل نوع من السلع مثل أن تعطي الأرقام من (1-100) للمواد الكهربائية، ومن (101-200) لمواد البناء....وهكذا.

6- **العلامات** بحيث تعطي لكل صنف أو نوع علامة معينة تدل عليه وتميزه عن غيره من الأصناف.

ويعتمد اختيار أحد هذه الأسس للترميز دون غيرها على عدة عوامل مثل تعدد الأصناف المراد ترميزها وقدرة ومهارة العاملين في فهم نظام الترميز والتعامل معه، ومدى إمكانية استخدام الميكنة في تطبيق نظام الترميز، ولتسهيل فهم تطبيق الترميز دون صعوبات تقوم المنظمات عادة بإصدار دليل لشرح نظام الترميز المستخدم وتوضيحه بحيث يعطي لكل الأطراف ذوي العلاقة.

والمثال التالي يوضح عملية الترميز على أساس الأرقام لمخزن مواد بمصانع الألمونيوم[8]:

يوجد بأحد مصانع الألمونيوم مخزن للمواد المختلفة التي تحتاج إليها الصناعة وقد تم اختيار الترميز على أساس الأرقام لهذه المواد بالمخزن كما يلي:-

أولا تم تقسيم المواد إلى مجموعات رئيسية لكل منها رقم هو رمز لها ويعتبر الرقم الأول كما يلي:

0 مواد أولية.
1 قطع متنوعة.
2 أجزاء جاهزة.
3 معدات وأدوات.
4 مقاييس.
5 قطع غيار.
6 مخزون عام.
7 سلع جاهزة.

ثانيا تم تقسيم كل مجموعة رئيسية أعلاه إلى مجموعات فرعية لها الرقم الثاني فلو أخذنا المواد الأولية (0) مثالاً لكانت مجموعاته الفرعية كما يلي :

00 أخشاب.
01 مطاط.
02 زجاج.

03 ورق.
04 مواد بلاستيكية.
05 مواد لماعة.
06 مثبتات.

ثالثا تم تقسيم كل مجموعة أعلاه إلى مجموعات فرعية أخرى لها الرقم الثالث رمزاً لها، فلو أخذنا الزجاج (02) لكانت مجموعاته الفرعية كما يلي:

020 زجاج مسطح.
021 زجاج محبب.
022 زجاج ملون.

رابعا تم تقسيم كل مجموعة فرعية أعلاه بشكل تفصيلي أكثر إلى مجموعات فرعية أخرى لها الرقم الرابع رمزاً لها، فلو أخذنا الزجاج المسطح (020) لوجدنا فروعه كما يلي:

0200 زجاج مسطح سمك 1 مل.
0201 زجاج مسطح سمك 1.5 مل.
0202 زجاج مسطح سمك 2 مل.
0203 زجاج مسطح سمك 3 مل.

خامسا تم تقسيم كل مجموعة فرعية أعلاه إلى مجموعات فرعية أخرى لها الرقم الخامس رمزاً لها، فلو أخذنا الزجاج سمك 1.5 مل (0201) لوجدنا فروعه كما يلي:

02010 زجاج مسطح سمك 1.5 مل صنع محلي.

02011 زجاج مسطح سمك 1.5 مل صنع عربي.

02012 زجاج مسطح سمك 1.5 مل صنع أوروبي.

سادسا تم تقسيم المجموعات الفرعية أعلاه إلى مجموعات أخرى فرعية لها الرقم السادس رمزاً لها، فلو أخذنا الزجاج المسطح الأوربي (02012) لوجدنا له مجموعة فروع كما يلي:

020120 زجاج مسطح سمك 1.5 مل صنع إيطالي.

020121 زجاج مسطح سمك 1.5 مل صنع فرنسي.

020122 زجاج مسطح سمك 1.5 مل صنع الماني.

وهكذا يمكن أن يستمر الترميز للمواد بحيث تتعدد الأرقام بحسب تعدد المواد وفروعها مثلا لو أحد الأرقام في المجموعة الأخيرة وليكن (020120) لوجدناه يعني:

0 أقصى اليسار يعبر عن المواد الأولية لصناعة الألمونيوم.

2 يعبر عن مادة الزجاج المستخدمة في صناعة الألمونيوم.

0 يعبر عن مادة الزجاج المسطح.

1 يعبر عن مادة الزجاج المسطح سمك 1.5 مل.

2 يعبر عن مادة الزجاج المسطح سمك 1.5 مل صنع أوربي.

0 يعبر عن مادة الزجاج المسطح سمك 1.5 مل صنع أيطالي.

ومن الملاحظ أنه كلما زاد عدد المواد التي وضع ترميز لها كلما أصبح النظام أكثر تعقيدا وصعوبة في الفهم. إلا أن إدخال الحاسب الآلي في هذا المجال

سهل هذه الصعوبة وأصبح بالإمكان تخزين نظام الترميز في ذاكرة الحاسب ويمكن التعرف على المواد ورموزها بمجرد طلب ذلك من الحاسب في الحال.

5-9 تسجيل المخزون وتوثيقه : -

عندما يزيد عدد أصناف المخزون ويصل إلى أعداد قد تكون الآلاف أو مئات الآلاف في مخازن الشركات الكبيرة يكون من الضروري وضع نظام لتسجيل المخزون الذي يعرفه البعض بأنه الذاكرة الكتابية للمخازن[9]. ويهدف تسجيل المخزون إلى التعريف بمحتويات المخازن كماً ونوعاً وإلى السرعة في الوصول إلى أي صنف بالمخزون.

ومن أهم فوائد نظام التسجيل ما يلي[10]:

- يساعد في الحصول على المعلومات المتعلقة بأي صنف بالمخزون.
- يساعد عند القيام بالجرد الفجائي في مقارنة ما هو موجود فعلاً بالمخازن بما هو مدون بالدفاتر.
- يساعد في وضع قوائم الأسعار وحساب التكاليف التي تقدم عادة للجهات الرقابية.
- بواسطة بطاقات الصنف يمكن التعرف على الحد الأدنى و الحد الأعلى للمخزن وكذلك نقطة إعادة الطلب.

ويحتوي نظام التسجيل على بطاقات متعددة بها بيانات تعكس محتوى المخزن وهذه البيانات تتغير بتغير المخزون كماً ونوعاً عند دخول أصناف أو كميات جديدة وصرف أخرى.

فمثلا البطاقة الموضحة بالشكل (23) تعتبر نموذجاً لبطاقة الصنف المتعددة الأشكال تبين حركة المخزون لكل صنف على حدة والمتمثل في الوارد والصادر والرصيد بعد كل عملية استلام أو صرف، اسم الصنف ورقمه، الحد الأقصى و الحد الأدنى، ونقطة إعادة الطلب، وعادةً ما تكون هذه البطاقة قريبة من مكـان وجود الصنف بالمخزن.

شركة:... بطاقة رقم: ....
مخزن: ....
إسم الصنف: .... رقم الصنف: ....
الحد الأقصى: .... الحد الأدنى: .... نقطة إعادة الطلب: ....

التاريخ	رقم المستند	الوارد	الصادر	الرصيد	اسم المورد

شكل (23) بطاقة صنف

كذلك توجد بطاقة لا تتعلق بصنف محدد ولكن بالمخزن ككل أو جزء منه، وتسمى ببطاقة المخزن، التي تحتوي على معلومات تفصيلية تتعلق بمحتويات المخزن، مثل الصادر والوارد من البضاعة، المستوى الأعلى والأدنى

من المخزون ونقطة إعادة الطلب والسعر ومكان وجود البضاعة بالمخزن، والشكل (24) مثال لبطاقة تساعد في معرفة المعلومات ذات العلاقة بالمخزن ككل أو جزء منه كما تساعد في إتمام عملية الجرد.

شركة: .... المخزن: ....
الحد الأعلى للمخزون: .... الحد الأدنى للمخزون: ....
نقطة إعادة الطلب: ....

التاريخ	رقم المستند	اسم الصنف	رقم الصنف	الوارد			الصادر			الرصيد		
				الكمية	السعر	القيمة	الكمية	السعر	القيمة	الكمية	السعر	القيمة

شكل (24) بطاقة المخزون

وعند استخدام البطاقات السالفة الذكر تعتمد وحدة المخازن في حصولها على البيانات على المستندات التي تستلمها من الغير والتي تؤدي إلى تدفق المواد داخل المخزن (تدفق داخلي للمخزون) مثل:

مستندات التدفق للداخل

- مستندات استلام بضاعة من الغير
- مستندات ترجيع بضاعة من الغير
- مستندات إيداع بضاعة من الغير.
- مستندات تحويل بضاعة من أقسام الإنتاج (بضاعة تامة الصنع).

كذلك المستندات التي تسلمها إلى الغير والتي تؤدي إلى تدفق المواد خارج المخزن (تدفق خارجي للمخزون) مثل:

مستندات التدفق للخارج

- مستندات استلام بضاعة إلى الغير.
- مستندات ترجيع بضاعة إلى الغير
- مستندات بيان بتلف بضاعة بالمخزن.

وكلما توفرت هذه المستندات في وقتها وبالشكل المناسب تم تسجيل البضاعة بالمخزن في الوقت المناسب دون أية صعوبات.

ونظراً للتطور التقني في مجال المخازن واستخدام الحاسب الآلي في عملية تسجيل المخزون، حقق ذلك الكثير من المزايا منها[11]:

- سهولة تخزين المعلومات والحصول عليها وبالتالي أصبحت المعلومات مواكبة للتغيرات في واقع المخازن.

- هناك إمكانية لتسجيل معلومات متنوعة عن المخزون بالحاسب الآلي كربط المخزن بالمشتريات والمبيعات وتزويد الأطراف ذوي العلاقة بها.
- وجود الحاسب الآلي وسهولة الحصول على المعلومة أدى إلى السهولة أو السرعة في الرقابة على المخزون.
- أدى دخول الحاسب الآلي إلى تقليل حجم العمالة بالمخازن مما نتج عنه تخفيض التكاليف. إن نجاح استخدام الحاسب الآلي يعتمد على وعي العاملين بأهميته وثقتهم بالمعلومات الموجودة به على مهاراتهم في استخدامه والقدرة على التعامل معه خاصة عند حصول أي التباس في المعلومات أو بعض المشاكل الفنية.

ويعتمد نجاح نظام التسجيل للمواد بالمخزن على عدة أمور أهمها[12]

- شمولية النظام لكل العمليات فكلما زاد عدد العمليات ذات العلاقة بالمخزن كان النظام متشعباً ومعقداً.
- متابعة النظام للتغير في حركة المخزون فكلما زاد معدل تتابع المخزون تطلب ذلك زيادة في الرقابة وتحديث البيانات بسرعة ودقة.
- قدرة ومهارة العاملين على تسجيل المواد بواسطة الحاسب.
- مراعاة أنظمة التسجيل المعتمدة في الإدارات، والوحدات، والفروع الأخرى ذات العلاقة حتى يتحقق التنسيق.
- مراعاة البساطة وعدم التعقيد في نظام التسجيل ومستنداته.
- إدخال التعديلات على النظام وتطويره كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- مراعاة أية توسعات في الأعمال كزيادة عدد قنوات التوزيع وتعديل نظام التسجيل وفقاً لذلك.

6-9 أسئلة للمراجعة

1- عرف توصيف المخزون وبين فوائده وأساليبه.

2- اذكر أهم الأسس التي يتم بها تبويب المخزون.

3- وضح مفهوم ترميز المخزون، وتكلم عن أهم الأسس التي يتم بها الترميز.

4- وضح أهم فوائد ترميز المخزون.

5- اذكر أهم الأمور التي تساعد في نجاح نظام تسجيل المخزون.

7-9 مراجع الفصل التاسع

1- مهدي حسن زويلف، وعلي سليم العلاونة، (1998)، مرجع سابق، ص190.

2- المرجع السابق ، ص191.

3- المرجع السابق، ص192.

4- المرجع السابق، ص193.

5- علي الشرقاوي، بدون سنة نشر، مرجع سابق، ص24.

6- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، مرجع سابق، ص88.

7- مهدي حسن زويلف، علي سليم العلاونة، (1998) ، مرجع سابق، ص195.

8- المرجع السابق ، ص196.

9- علي الشرقاوي، بدون سنة نشر، مرجع سابق، ص35.

10- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، مرجع السابق، ص80.

11- المرجع السابق، ص81.

12- المرجع السابق، ص82.

13- المرجع السابق، ص85.

الفصل العاشر

التخطيط للمباني والساحات المخزنية

10-1 مقدمة :

تتعدد أنواع المباني والساحات المخزنية بتعدد الأغراض التي تصمم من أجلها، والأهداف المرجو تحقيقها، والمركز المالي للشركة، إلى غير ذلك من المحددات، لذلك فعملية التخطيط تتضمن اختيار موقع المخزن ومساحته وتصميمه... الخ.

10-2 أهمية التخطيط للمباني والساحات المخزنية : -

يلعب التخطيط دوراً مهماً في التنبؤ بالمستقبل وظروفه ومتطلباته وبالتالي الاستعداد لهذه الظروف ومقابلة هذه المتطلبات، وأي خطأ في التخطيط اليوم سيؤثر في أداء وظيفة التخزين مستقبلا وتحمل الكثير من الآثار السلبية أهمها ارتفاع التكاليف وعدم القدرة على تحقيق أهداف التخزين.

وترجع أهمية التخطيط للمخازن إلى تحقيق الكثير من الفوائد التي تعود على المنظمة والعاملين بها فمثلاً[1] :

- التخطيط المسبق للمخازن والساحات يساعد في تبسيط إجراءات الاستلام والصرف للمخزون وكذلك سرعة إنجاز هذه الإجراءات وسهولتها.
- يساعد التخطيط في مجال المخازن في تخفيض التكاليف مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لكثير من الوفورات الاقتصادية.

- بواسطة التخطيط للمباني المخزنية تؤخذ الكثير من الظروف في الاعتبار مما يؤدي إلى المحافظة على المخزون وحمايته من الكثير من الأخطار التي قد تحدث في غياب التخطيط.
- التخطيط الجيد للمباني والساحات المخزنية يراعي بدل أقل جهد من قبل العاملين بها وحمايتهم وإشعارهم براحة أكبر.

10-3 عملية التخطيط للمباني والساحات والمخزنية : -

إن نجاح عملية التخطيط للمباني والساحات المخزنية يعتمد على مجموعة أنشطة تتمثل فيما يلي:

جمع المعلومات المساعدة في التخطيط

وعادة ما يتم التخطيط بناءً على معلومات يتم جمعها من الواقع بحيث تساعد في تصميم المبنى المناسب، وتتعلق المعلومات بما يلي[2] :-

1- الأطراف التي سيقوم المخزن بتقديم الخدمة لهم من حيث موقعهم بالنسبة للمخزن.
2- المواد أو السلع المراد تخزينها بالمخزن من حيث خصائصها كالحجم والوزن وحاجتها للحماية أو الحفظ وتغليفها... الخ.
3- وسائل المناولة المتوقع استخدامها بالمخزن من حيث أنواعها ومجال استخدامها... الخ.
4- وسائل النقل المتوقع استخدامها لنقل المخزون من وإلى المخزن من حيث أنواعها ومتطلبات استخدامها.

5- العمالة المراد استخدامها بالمخازن من حيث التخصصات، والمؤهلات، والمهارات، والعدد... الخ.

6- حاجة المخزن لكثير من الخدمات المكملة كوجود ساحة تخصص لعمليات الصيانة، وأخرى لخدمات الإيواء، وثالثة لقضاء الراحة والترفيه...الخ.

2- اختيار الموقع المناسب للمباني والساحات المخزنية

إن اختيار موقع المخازن تحكمه الكثير من المحددات والأمور الواجب مراعاتها تجنباً لكثير من المشاكل التي قد تظهر مستقبلاً والتي قد يصعب إيجاد حل لها ومن هذه الأمور ما يلي[3]:-

1- أن يتم مراعاة قرب موقع المخزن من مكان استخدام المواد المراد تخزينها بهدف تقليل التكاليف وتفعيل الرقابة وتسهيل تدفق السلع من المخزن إلى مكان استخدامها.

2- مراعاة قرب موقع المخزن من الأماكن التي توجد بها الأيدي العاملة بهدف تقليل تكلفة الأيدي العاملة وتقليل معدل دوران العمل.

3- أن يتم مراعاة قرب موقع المخزن من أماكن الحصول على الخدمات المختلفة كالكهرباء، الماء، الأمن، الخدمات الصحية، الاتصالات، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وإيجاد نوع من الاستقرار.

4- أن يتم مراعاة قرب موقع المخزن من شبكات النقل أو منافذ الدخول والخروج، فقد يتم نقل المخزون من وإلى الأماكن عن طريق البر أو البحر أو الجو، وهذا يؤدي إلى تحديد الموقع وفقاً للوسائل المستخدمة في النقل وأماكن وجودها.

5- أن يتم مراعاة احتمال وقوع الضرر من المواد المخزنة على البيئة المحيطة كضرر بعض المواد على الأشجار والحيوانات والسكان، كما هو الحال عند تخزين بعض المواد الكيماوية وحدوث تسرب لها كما حدث سابقاً في بعض البلدان.

6- أن يتم مراعاة القوانين والتشريعات النافذة بالبلد التي تحكم تنظيم الأعمال وضبطها بما يتمشى مع المصلحة العامة كتلك القوانين المتعلقة بحماية البيئة والصحة العامة... الخ.

7- أن يتم الأخذ في الحسبان احتمالات التوسع مستقبلاً وترك المساحة المناسبة لذلك.

3- تقدير التكاليف اللازمة للمباني والساحات المخزنية

بعد أن يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بتصميم المباني والساحات المخزنية، واختيار الموقع المناسب، يتم تقدير التكاليف بحيث يتم تدبيرها وتفادي العجز في الإيفاء بها وتختلف التكاليف باختلاف نوع تصميم المخزن، إلا أن أهم أنواع التكاليف هي:-

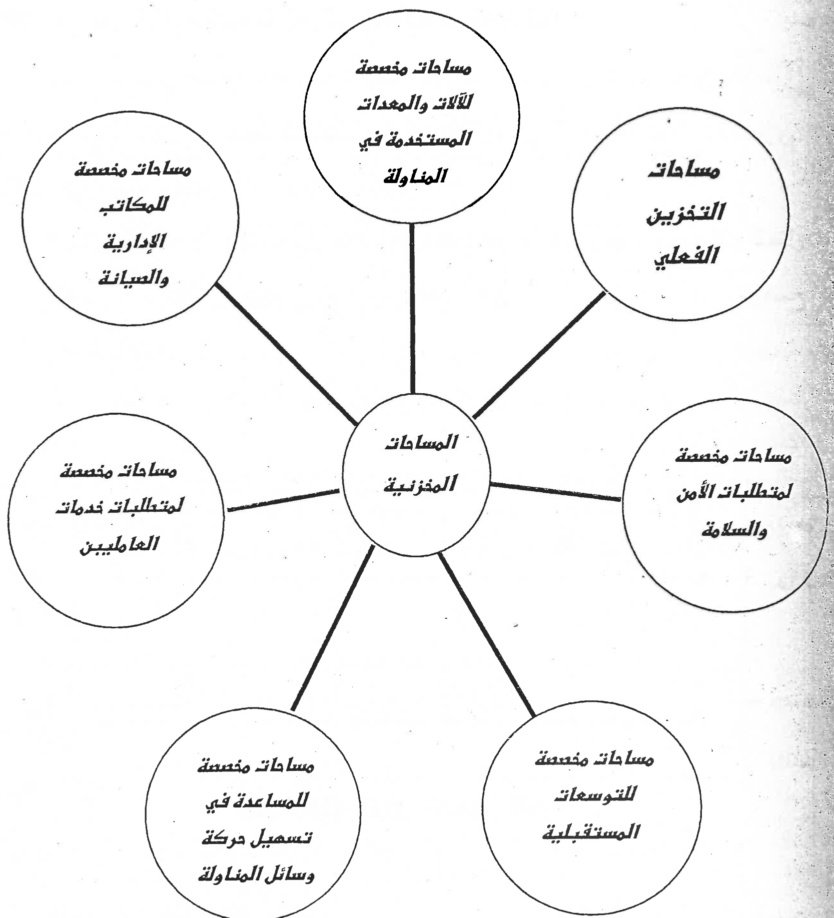
- تكاليف الموقع: وهي التي تترتب على اختيار الموقع من الحاجة للكهرباء، الهواتف، خدمات الأمن.... الخ.
- تكاليف المبنى: وهي المتعلقة بتصميم المبنى مثل مصاريف الاستشارات الهندسية، التركيب، الآلات الثابتة بالمبنى... الخ.
- تكاليف الصيانة المراد القيام بها بشكل سنوي.
- تكاليف الآلات المراد استخدامها في المناولة سنوياً.

- تكاليف النقل ومصاريف تسييرها سنوياً.
- تكاليف الكهرباء والهواتف السنوية.
- تكاليف إنشاء الطرق والسكك الحديدية.

4- مبادئ تحديد مساحة المخازن

يعتبر تحديد مساحة المخزن من أهم المسائل التي يجب دراستها عند التخطيط للمباني المخزنية لما لها من تأثير في تحقيق الأهداف من إنشاء المخازن، وللوصول إلى تحديد المساحة المثلى يجب مراعاة بعض المبادئ وهي كما بالشكل(25)[4]:-

1- تحديد نوعية المواد المراد تخزينها (قطع غيار، مواد أولية مكيسة، مواد بناء، مواد حديدية، معدات مختلفة... الخ.
2- تحديد متوسط المخزون والحد الأقصى له.
3- تحديد الآلات والمعدات المستخدمة في المناولة (روافع، سيارات، سلالم، عربات... الخ).
4- تحديد مساحة المكاتب الإدارية والمساحات المخصصة للصيانة وأماكن الفحص... الخ.
5- تحديد متطلبات الأمن والسلامة (نوافذ، أبواب للطوارئ، ممرات كافية للحركة، معدات الأمن والسلامة... الخ.
6- تحديد مساحة أماكن خدمات العاملين كتناول الوجبات الخفيفة، أماكن قضاء بعض أوقات الراحة... الخ.
7- تحديد مساحات الممرات الكافية لحركة وسائل المناولة.
8- تحديد المساحات المتعلقة بالتوسعات المستقبلية.

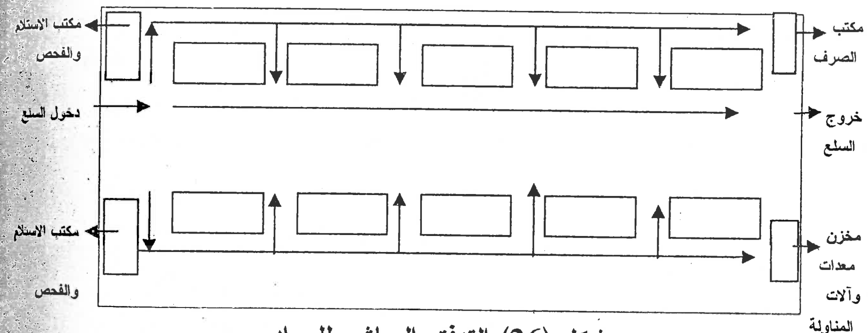


شكل (25) أنواع الساحات المخزنية

4-10 بعض نماذج تصميم المباني والساحات المخزنية : -

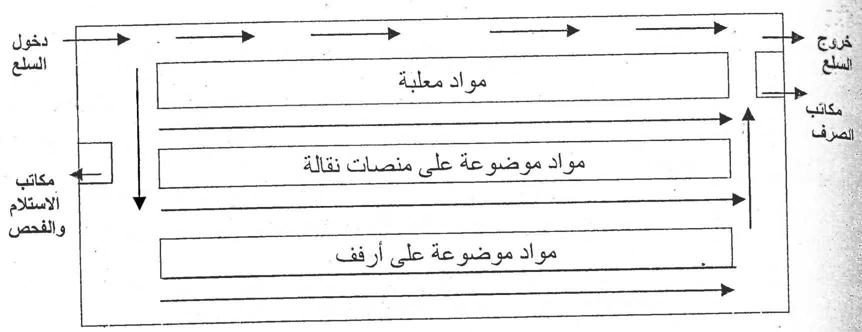
يلعب تصميم المباني والساحات المخزنية دوراً مهماً في تحديد تدفق الأعمال بداخلها، مما يؤثر في حجم التكاليف والوقت اللازمين لإنجاز الأعمال بالمخازن، وفيما يلي أمثلة لبعض التصميمات المتبعة[5] :-

1- التدفق المباشر للمواد: ومن خصائص هذا النوع عدم وجود مساحات للعمل بالمخزن وكذلك تجانس إلى حد كبير في المخزون كما هو موضح بالشكل(26).



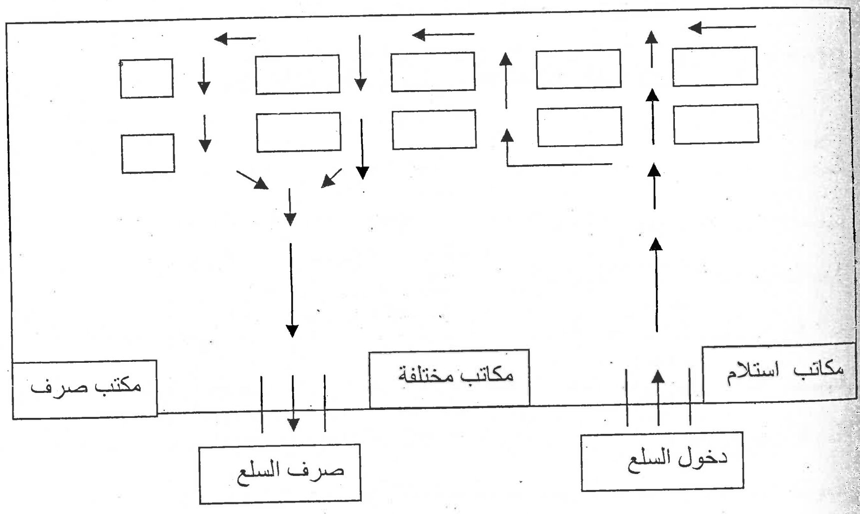
شكل (26) التدفق المباشر للمواد

2- التدفق في خط مستقيم: حيث إن من خصائص هذا النوع هو تحرك المواد في خط مستقيم من دخولها للمخزن عند الاستلام إلى خروجها منه عند الصرف، ولا يوجد تجانس في المواد بالمخزن كما بالشكل(27).



شكل (27) التدفق في خط مستقيم

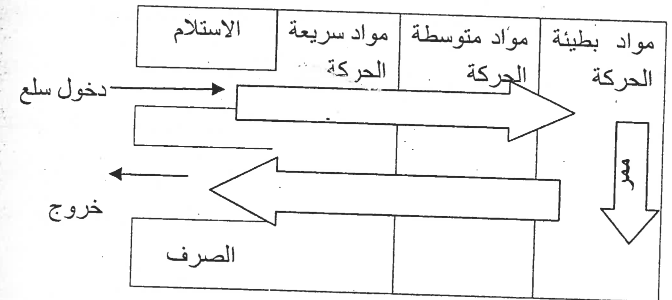
3- التدفق في شكل حرف U : ومن خصائصه أن المواد المخزنة من حين دخولها إلى حين خروجها من المخزن تكون حركتها في شكل حرف U كما في الشكل (28).



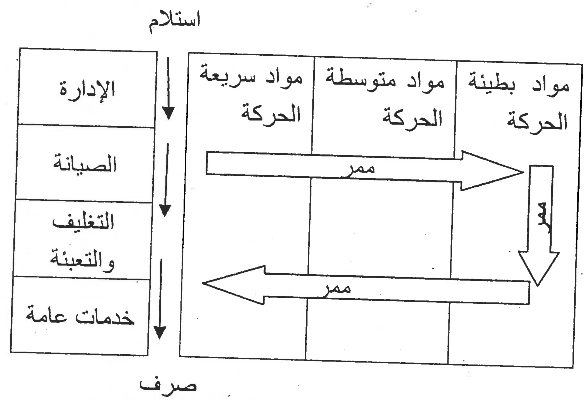
شكل (28) التدفق على شكل حرف U

4- التدفق في شكل دائري: حيث تتحرك المواد بالمخزن في شكل دائري من مكان استلامها إلى مكان صرفها.

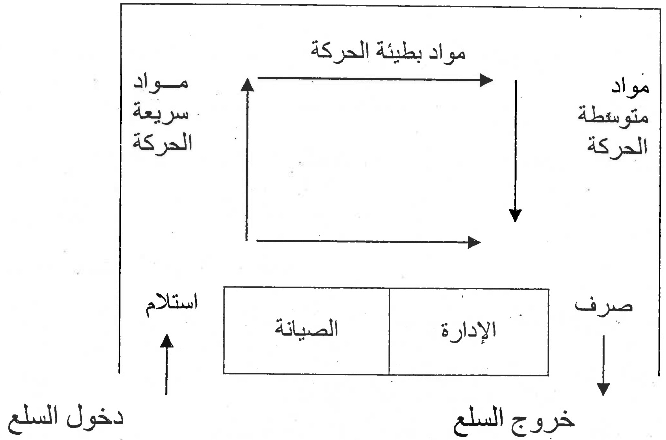
5- تصميم المبنى المخزني وفقاً لمعدل حركة المخزن: وفي هذه الحالة يتم تصميم المبنى على اختلاف المواد المخزنة في سرعة حركتها منذ استلامها إلى حين صرفها والأشكال (31,30,29) توضح ذلك:-



شكل (29) تصميم مبنى وفقا لحركة المخزون



شكل (30) تصميم مبنى وفقا لحركة المخزون



شكل (31) تصميم مبنى وفقا لحركة المخزون

5-10 طرق التخزين بالمباني والساحات المخزنية:

توجد الكثير من الطرق التي بواسطتها يتم تخزين السلع بالمباني والساحات المخزنية واختيار إحدى هذه الطرق يعتمد على عدة اعتبارات أهمها طبيعة السلعة، ومن هذه الطرق ما يلي:-

1- المنصات الثابتة والمتحركة

فالمنصات الثابتة قد تكون من الحديد أو من البلاستيك ومن خصائصها قابليتها للتغيير في المسافات لتلائم أنواع المخزون المختلفة، وتستخدم عادة للمواد الكبيرة الحجم والثقيلة الوزن، في شكل صناديق أو قطع كبيرة، ومن أمثلة المواد التي يمكن تخزينها بهذه المنصات الأنابيب الطويلة والقصيرة والقضبان الحديدية ومواد بصناديق ذات أحجام متجانسة كما بالشكل(32)، أما المنصات

المتحركة فيتم استخدامها عند ضرورة تحريك المخزون ونقله من مكان لآخر عند الحاجة وهي ذات أحجام مختلفة، وتستخدم هذه المنصات في نقل المواد من الساحة إلى الأرفف ونقل المواد للصيانة ثم ترجيعها، ومن المخزن إلى موقع التسليم وتستخدم الروافع عند نقلها من مكان لآخر.

2 ـ الدواليب (التخزين المعلب)

حيث تخزن بها المواد المعلبة، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة عند الحاجة إلى إظهار كل المواد المعلبة على الواجهة للاستخدام أو السحب اليومي العادي، وقد تكون هذه الدواليب خشبية ذات أدراج مفتوحة أو أدراج مغلقة تسحب عند الفتح ويراعى عند استخدامها عدم وضع العلب في أماكن ضيقة يصعب معها سحب العلب أو وضعها وراء بعضها البعض وقد تسبب في نسيانها كما بالشكل(33).

3 ـ التكديس

وفي هذه الحالة يتم وضع المخزون في شكل أكداس داخل المخزن بشرط أن يكون منظماً وكذلك ترك ممرات فيما بينها للتسهيل في عملية المناولة والقيام ببعض الخدمات الضرورية وعادة ما تكون هذه الأكداس (الأكوام) في شكل أكياس أو صناديق.

بالإضافة إلى ما سبق من طرق للتخزين قد يتم التخزين للمواد على منصات خارج المبنى في الساحة المخزنية المخصصة للمواد كتخزين بعض المواد الخاصة بالبناء التي لا تتأثر بالظروف الجوية وتتحمل التخزين المكشوف كما هو موضح بالشكل (34).

10-6 بعض علامات التخزين الجيد والتخزين السيئ

1- التخزين الجيد

- إيجاد المواد بسهولة عند البحث عنها وطلبها.
- يمكن الحصول على المواد المخزنة قديماً بسهولة.
- حالة المادة المخزنة جيدة.
- الآلات والمعدات المستخدمة بالمخزن سهلة الاستخدام وقليلة الضرر.
- ممرات مناسبة وأبواب واسعة ونوافذ متعددة.

2- التخزين السيئ

- ضيق الممرات ووجود الاختناقات بها.
- حاجة المواد المخزنة إلى صيانة دورية نتيجة لظروف التخزين السيئ.
- صعوبة في دخول رجال الحريق عند الحاجة.
- الآلات ومعدات للمناولة لا تناسب تصميم المبنى.

10-7 متطلبات المبنى الجيد للمخزون

بالإضافة إلى التصميم الجيد للمبنى المخزني هناك بعض الأمور المختلفة التي يجب مراعاتها لكي تحقق عملية التخزين أهدافها وهي:

1- وجود معدات وآلات نقل للمواد يكون من خصائصها:

- التنبيه الآلي للتعبئة الزائدة.
- استخدامها ممن لهم السلطة في ذلك.
- توفر الممرات المناسبة لها.
- الفحص المتكرر لها.

2- الأمان ويمكن توفيره من خلال ما يلي:

- استخدام السلالم المناسبة.
- التكديس الجيد وتجنب سقوطها عن طريق ربطها ببعض.
- وجود إشارات مرورية عند تقاطع الممرات.
- وجود ملابس للحماية كالأحذية الخاصة والقفازات.
- تنظيم العمل في أماكن التعبئة والتفريغ.

3- الحريق بمعنى أخذ الاحتياطات اللازمة ضد الحريق عن طريق:

- تحديد مداخل ومخارج للمبني لخروج العاملين ودخول رجال الحريق.
- وجود مكتب خاص بمقاومة الحرائق سهل الاتصال به.
- وجود أنظمة إنذار مبكرة في أماكن مناسبة بالمخزن.
- وجود أجهزة إطفاء للحريق يتم اختبارها دورياً.
- وجود إشارات أو إعلانات للتعامل مع الحريق عند حدوثه.
- وجود أفراد مدربين للتعامل مع الحريق عند حدوثه.

4- الأمن وهو الإجراءات التي تقلل من السرقة والعبث بالمخزون مثل:

- وجود أبواب محدودة للدخول وعليها رقابة من رجال الأمن.
- وجود إضاءة مناسبة خاصة في الزوايا وعند الأبواب والنوافذ.
- القيام بالتفتيش المفاجئ أحياناً.
- إحساس رجال الأمن بأهمية هذا العمل ومسؤولياتهم.

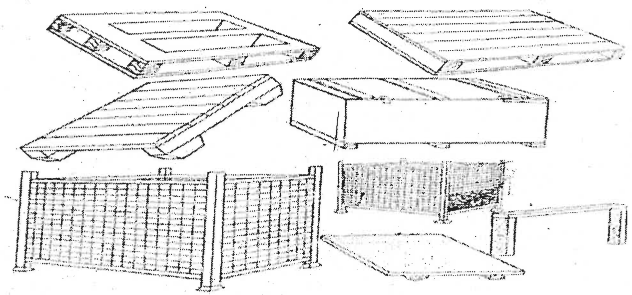
5- الاهتمام بالساحات والافنية من خلال ما يلي:

- التنظيف المستمر بإزالة أية بقايا تعيق العمل والحركة بالخزن.

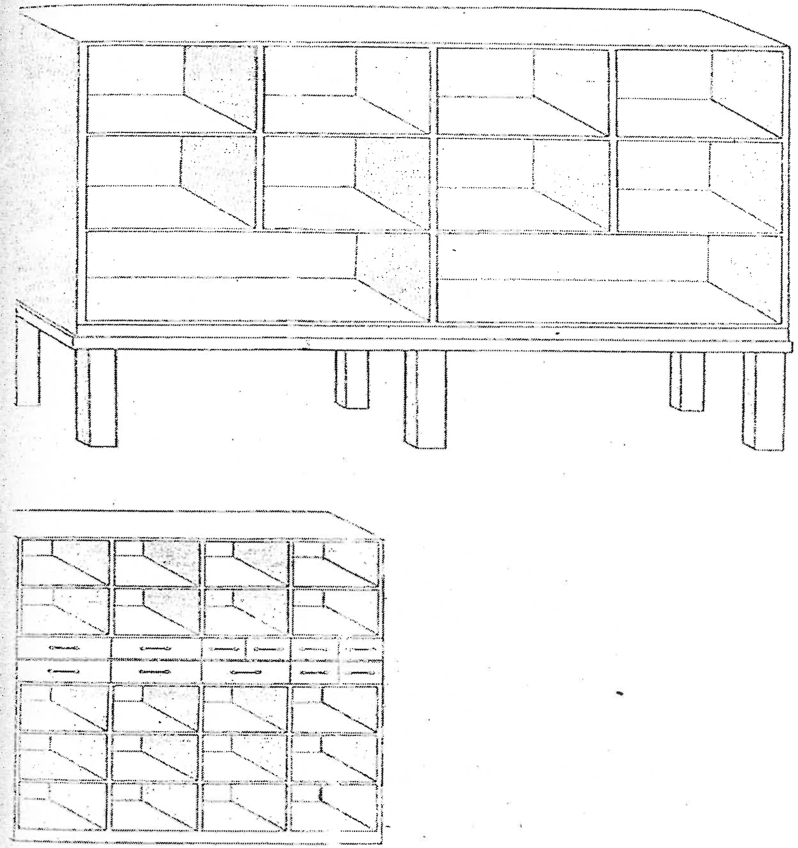
- فتح المجاري وممرات الصرف وجعلها صالحة باستمرار.
- رصف الساحات المخزنية للمساعدة في عمليات المناولة الآلية.
- وجود الإشارات والعلامات التي تنظم الحركة بالساحات.

6- الاهتمام بالمبنى من خلال ما يلي

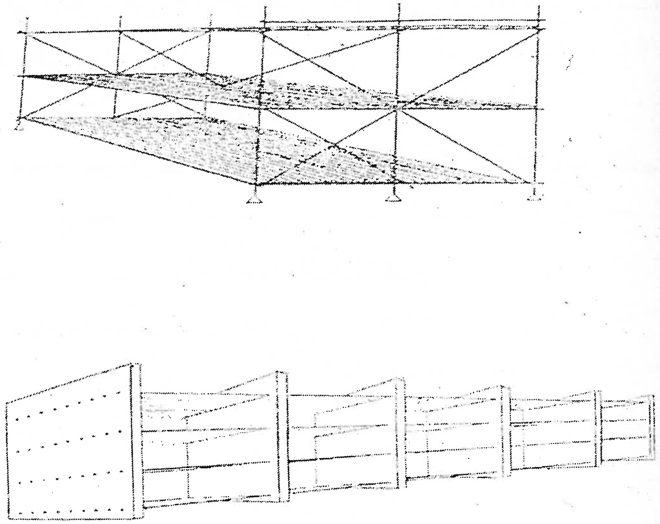
- عدم وجود ثقوب بالسقف وصلاحيته باستمرار.
- الطلاء المستمر من الداخل والخارج.
- التجديد المستمر لأي تصدع بالمبنى.



شكل (32) أنواع مختلفة من المنصات التي تساعد في تحريك المخزون ووضعه في المكان المناسب



شكل (33) دواليب مختلفة لتخزين المواد



شكل (34) ارفف لتخزين المواد الحديدية والثقيلة

10-8 أسئلة للمراجعة

1- وضح أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الموقع المناسب للمباني والساحات المخزنية.

2- اذكر أهم أنواع المساحات المخزنية.

3- يلعب تصميم المباني والساحات المخزنية دوراً مهماً في تحديد تدفق الأعمال بداخلها. وضح ذلك.

4- وضح بعض علامات التخزين الجيد والتخزين السيئ.

5- اذكر أهم متطلبات المبنى الجيد للمخزون.

10-9 مراجع الفصل العاشر

1- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، مرجع سابق، ص48.

2- المرجع السابق، ص50.

3- محمد علي أحمد الطويل ، وسالم علي بنور ، (1999) ، محددات كفاءة المخازن وفعالية إدارة المواد، التصميم. التنظيم. التشييد. التشغيل، (القاهرة: عصمى للنشر)، ص22.

4- عبد الستار محمد علي ، (2001) ، مرجع سابق، ص36.

5- محمد علي أحمد الطويل، وسالم على بنور، (1999) ،مرجع سابق،ص29.

6 - عبد الستار محمد العلي، (2001) ، مرجع سابق، ص 40-41.

7- محمد علي أحمد الطويل، وسالم على بنور ،(1999) ،مرجع سابق، ص30.

الفصل الحادي عشر

المناولة في المخازن

11-1 مقدمة :

كما لاحظنا سابقا ،فإن المناولة تمثل احد الأنشطة المهمة التي تساعد في فعالية الأنشطة الأخرى المتعلقة بالمخزون، وتعنى تحريك الكمية المطلوبة من المواد بأسرع ما يمكن إلى المكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. أو هي الحركة المستمرة للمواد من مصدرها، مرورا بعمليات النقل والشحن، إلى أن تصل إلى مستعملها النهائي أو مستخدمها في الصناعة (1).

11-2 عناصر المناولة وأهدافها وأنشطتها : -

من خلال التمعن في مفهوم المناولة يمكن التعرف على عناصرها الأساسية وهي[2] :

- **الحركة:** المواد بالمخزن لا تبقى في مكان واحد بل تتحرك بين أجزائه وقواطعه من مكان الإستلام إلى مكان الصرف، بين المخزن الرئيسي والمخزن الفرعي .... وهكذا. فالحركة إذن من طبيعة المخزون لذلك استوجب وجود المناولة في أثناء حركة المخزون بحيث تكون بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.
- **الزمن:** حركة المخزون من مكان لآخر تأخذ وقتاً ومن يطلب المخزون يريده في زمن محدد، والوقت له تكلفة، فمثلا انتظار المخزون بعد موعده له تكاليف ووصوله قبل موعده له تكاليف أيضا. لذلك الأفضل

وصول المخزون في الوقت المحدد له لا قبل الموعد بكثير ولا بعده بكثير وهذا لا يتم إلا بالمناولة السليمة والصحيحة.

- **المكان:** المخزون إذا لم يصل إلى مكانه المناسب يصبح غير ذات أهمية نظرا للأعباء التي قد تتحملها الجهة في إضاعة الوقت في البحث عنه، ووضع المخزون في المكان المناسب والمخصص له، فالمناولة هي التي ستكون النشاط الذي يوفر المخزون في المكان المناسب له.
- **الكمية:** تسهم المناولة في تلبية الطلب من المخزون وذلك بكمية محددة وفقا لحجم الطلب باعتباره متغيراً بتغير الكثير من العوامل كالتقلبات الموسمية في طلب السوق وتذبذب حجم الإنتاج بالمصنع،.... الخ.
- **المساحة:** نشاط المناولة يكون بالمخزن الذي يتمثل في المساحات المخزنية المحددة لذلك لابد لنشاط المناولة من أن يستغل هذه المساحات الاستغلال الامثل باعتبار أن لكل مساحة تكلفة تحمل على المخزون وأن الاستغلال الامثل يقلل من التكاليف التي تحمل على المواد المخزنة.

والهدف من القيام بأنشطة المناولة كما اتضح من مفهوم المناولة هو نقل المواد من نقطة لأخرى بالمخزن أو خارجه في الوقت المناسب دون حدوث تأخير، تجنبا لحدوث تكدس أو ازدحام تكون تكاليفه عالية. ولكي تكون أنشطة المناولة في المستوى الذي يحقق هذا الهدف التي تمت من اجلها يجب أن تتحقق الأهداف الفرعية الآتية[3] :

1- تخفيض التكاليف، وذلك من خلال تخفيض عدد مرات المناولة ، زيادة وحدات الحمولة الواحدة ، تقليل الأضرار الناتجة عن المناولة ، تقليل الحركة المرتجعة ..... الخ.

2- تخفيض معدل الفاقد، وذلك عن طريق التالف من المواد في أثناء المناولة ، وإزالة الخردة الناتجة عن المناولة السيئة.

3- زيادة معدل الإنتاج في حالة خدمة المخزون للوحدات الإنتاجية، وذلك عن طريق إدخال المناولة الآلية، الصيانة السريعة للآلات المستخدمة....الخ.

4- تحسين ظروف العمل ويتم ذلك من خلال تقليل الجهد المبذول، زيادة أوقات الراحة للعاملين بالمخزن ، القضاء على الملل نظرا لطول وقت المناولة،.... الخ.

5- التحسين في عمليات التوزيع، وذلك عن طريق تسليم أسرع للطلبيات، تخفيض شكاوى العملاء من العادم والتالف،.... الخ.

ويمكن القول بأن أنشطة المناولة متعددة ومختلفة باختلاف طبيعة المخزون وحركته ، لكن يمكن تصنيفها في مجموعات كما يلي[4] :

1- مجموعة أنشطة المناولة عند التسليم والتحويل وتتضمن ما يلي:

- نقل المواد من أماكن تخزينها إلى أماكن تسليمها.
- التفريغ بالشكل المناسب للمواد في أماكن التسليم.
- تحريك المواد لفحصها ومراجعة الكمية.

2- مجموعة أنشطة المناولة عند القيام بعملية التجميع بالمخزن وتتضمن مايلي:

- تحريك المواد وتجميعها في نقاط البيع.
- تحريك المواد إلى محطة الشحن.
- نقل المواد إلى مكان التغليف.

3- مجموعة أنشطة المناولة عند التغليف والشحن وتتضمن ما يلي:

- التحريك بقصد تغليف المواد.
- التحميل لوسائل النقل.
- القيام بإجراءات الشحن المناسبة على وسائل النقل.

3-11 أنواع المناولة وتقنياتها : -

تتم المناولة بالمخازن إما بالطريقة اليدوية أو بالطريقة الآلية كما يلي[5]:

أولاً المناولة اليدوية: وهى التي يكون فيها الإنسان العامل الأساسي وذلك باستخدام بعض الأدوات البسيطة في أثناء قيامه بالمناولة للمواد بالمخازن، ويتم الاعتماد عليه بإعتباره أداة رئيسية للمناولة، عندما تكون المواد المراد مناولتها خفيفة الوزن، أو خلال الممرات الضيقة التي يصعب استخدام الآلات الكبيرة فيها، أو في الأماكن القريبة من نقاط التشغيل، إلا إنه نظرا للتقدم التقني المستمر أصبحت الآلية في المناولة تتم في أغلب أنواع المخزون وفي كل الظروف نظرا لقلة تكاليفها مقارنة بالإنسان.

ثانياً المناولة الآلية: وهى التي يتم فيها الاعتماد على الآلات والمعدات بشكل رئيسي وذلك عند مناولة المواد ذات الأوزان أو الأحجام الكبيرة التي توجد في الأماكن التي يمكن فيها استخدام هذه الآلات والمعدات.

ومن أمثلة هذه الآلات والمعدات المستخدمة في المناولة كما هي بالرسومات التوضيحية اللاحقة ما يلي:

1- الآلات والمعدات المثبتة على قواعد أرضية وتتحرك بشكل أفقي أو رأسي مثل الأشرطة المتحركة لنقل المواد، والعربات التي تتحرك على ممرات محددة كالتي تتحرك على تقنيات سكك حديدية وتعمل هذه

الآلات على أنظمة ثابتة لا تتغير مثل صناعة الحديد والصلب وصناعة الاسمنت كما هو موضح بالشكل (35).

2- الآلات والمعدات التي تتحرك على ارتفاع عالٍ من سطح المخزن لرفع المخزون إلى مستويات تخزين علوية ومن أمثلة هذه الآلات، الروافع المتحركة والمثبتة في أسقف المخازن (معلقة) كما هو الحال في صناعة الحديد والصلب والشكل (37,36) يوضح ذلك.

3- الآلات والمعدات التي تنقل المواد بشكل رأسي والتي تستخدم في المخازن ذات الطوابق المتعددة ومن أمثلة هذه الآلات والمعدات المصاعد المتحركة.

4- الآلات والمعدات الأرضية وغير مقيدة الحركة مثل العربات والسيارات والروافع الشوكية كما بالشكل (39,38).

5- قد تنقل المواد القابلة للحركة انسيابيا أو بواسطة المضخات وذلك عن طريق الأنابيب الخاصة بذلك كما يحدث عند نقل السوائل أو بعض المواد الأخرى.

6- حديثاً بدأ استخدام الإنسان الآلي في مناولة المواد وتحريكها نظرا لما يتسم به من كفاءة ومرونة وتقليل في تكاليف المناولة.

ولنجاح استخدام المناولة الآلية يجب مراعاة ما يلي [6] :

1- أن تتوافر في المستخدمين في مجال المناولة المهارة في الاستخدام وذلك بالتأهيل المناسب لهم وتدريبهم.

2- القيام بكل السبل التي تجنب القائمين على المناولة سوء الاستخدام وذلك عن طريق إعطاء التعليمات الواضحة والمكتوبة ... الخ.

3- إتباع الصيانة المستمرة والمعتمدة على أسس علمية وبالوسائل المناسبة.

4- أن يحقق استخدام الآلات في المناولة، الوفورات الاقتصادية وتجنب وجود طاقة عاطلة.

4-11 اختيار نوع الآلات المستخدمة في المناولة : -

إن اختيار أي الآلات التي يجب استخدامها في المناولة بالمخازن يعتمد على الكثير من العوامل التي تحكم عملية الاختيار وهي:

1- طبيعة المواد المخزنة : تلعب طبيعة المواد المخزنة وخصائصها دورا كبيرا في اختيار الوسيلة المستخدمة للمناولة فمثلا تستخدم الأنابيب لنقل المواد السائلة والروافع الصناعية لنقل المواد الثقيلة والعربات الصناعية أو الناقلات الثابتة عندما يكون المخزون خفيف الوزن...وهكذا.

2- طبيعة الحركة بالمخزن: تختلف حركة المخزون عند المناولة من مخزن لآخر تبعا لعدة عوامل كتصميم المخزن والمساحة المتاحة للتخزين وهذا يؤدى إلى تحديد طبيعة الحركة للمخزون فقد تكون رأسية مثلا أو أفقية مما يؤدى إلى اختيار الوسيلة الآلية التي تخدم وتتفق مع نوع الحركة للمواد المراد مناولتها.

3- طبيعة تصميم المخزن: تختلف المخازن من مكان لآخر، فقد تكون ذات طابق واحد أو أكثر وقد تكون بها مناطق مناسبة للتحميل والتنزيل وقد لا تكون بها مساحات مناسبة أو ممرات تسمح باستخدام بعض الآلات للمناولة لذلك فإن اختيار الآلات المناولة يعتمد على مدى مناسبة طبيعة المخزن لاستخدام آلات.

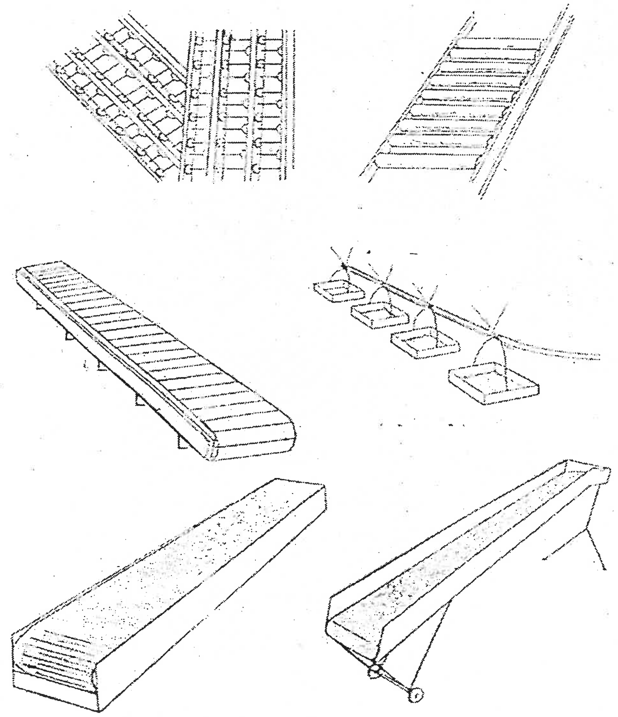
4- طبيعة الآلات المتاحة .. فقد يتم اختيار وسيلة معينة لأنها مرنة في الاستخدام مقارنة بغيرها وقد تكون هذه الآلة ذات درجة عالية من الأمن والسلامة عند الاستخدام أو قد تكون ذات السرعة المرغوبة .... الخ.

5- تكاليف الشراء واستخدام الآلات فالبعض من الآلات يحتاج إلى رأس مال مرتفع عند الشراء أو قد تكون بعض الآلات عالية في تكاليف تشغيلها لذلك فالمنظمة قبل شرائها للآلات تنظر في هذا العامل ومدى قدرتها على تحمل تكاليف شرائها وتشغيلها.

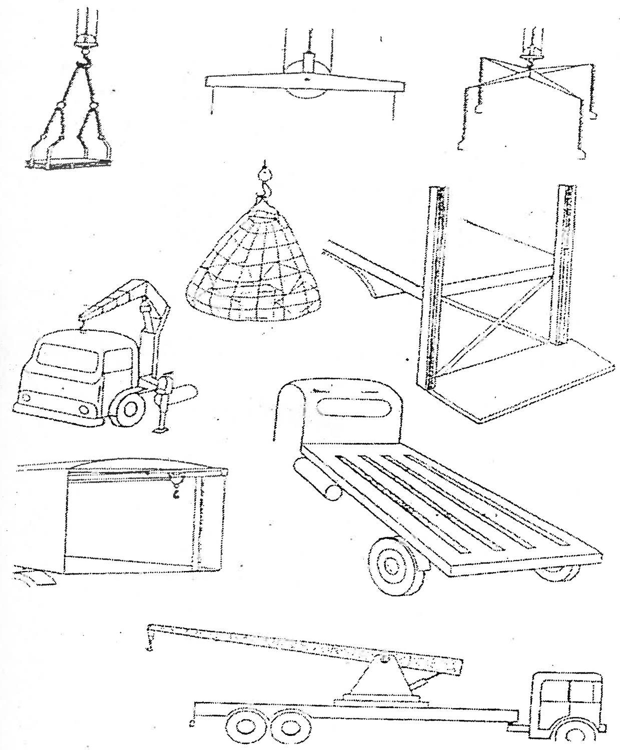
5-11 متطلبات المناولة الجيدة : —

للتقليل من الصعوبات والمشاكل المصاحبة للمناولة يجب مراعاة ما يلي:

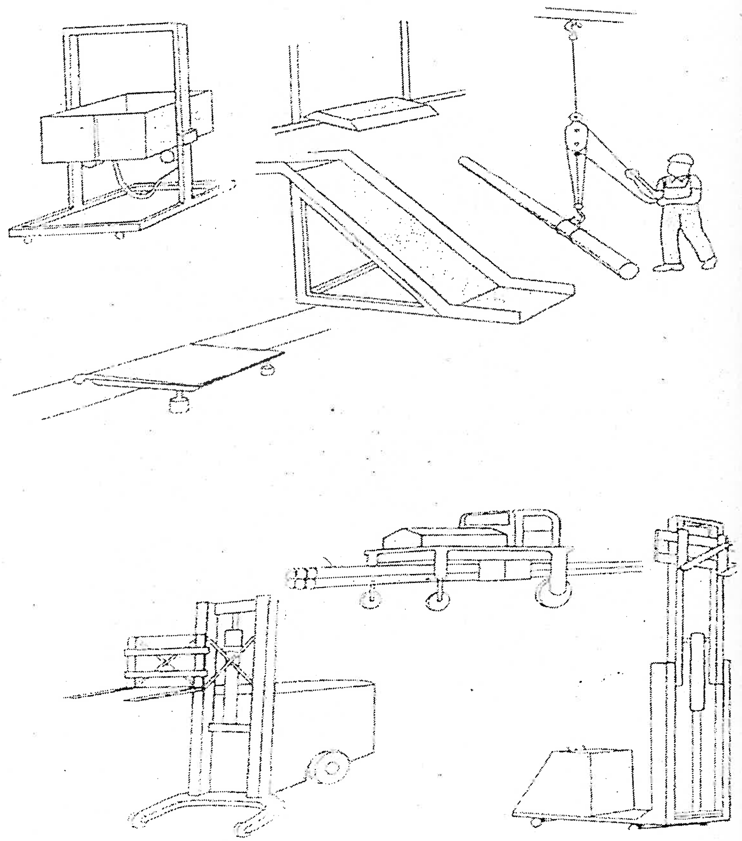
- الدراسة المستقبلية لطرق النقل والشحن والتفريغ والتعبئة قبل المناولة.
- دراسة إمكانية استخدام الآلات المتاحة قبل شراء غيرها.
- دراسة المساحات المخزنية وتصميم المبنى قبل المناولة.
- دراسة سعر شراء الآلات ونفقات تشغيلها قبل شرائها.
- التطوير المستمر للأجهزة والمعدات المستخدمة إن أمكن.
- اتباع التخطيط في المناولة.
- الاهتمام بالعاملين في مجال المناولة وتدريبهم وتأهيلهم.



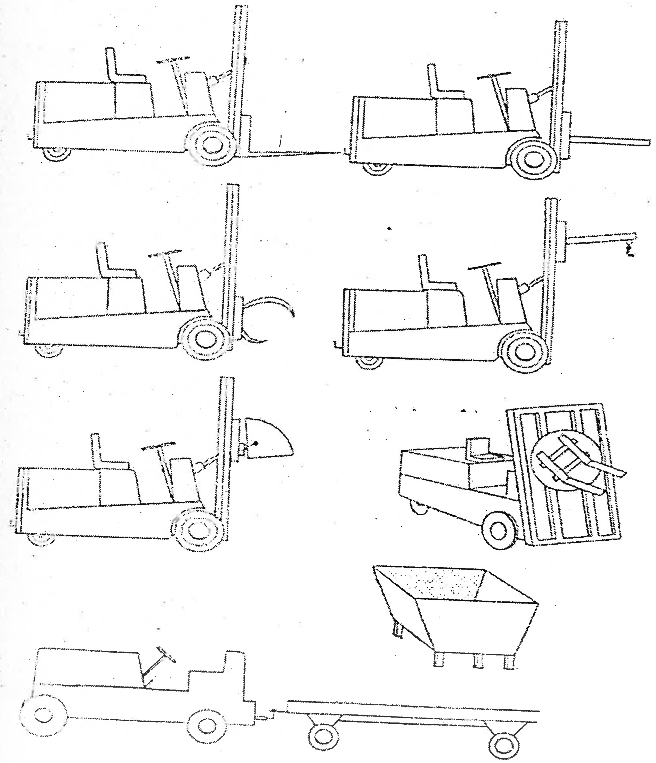
شكل (35) معدات لنقل المواد وتحريكها من مكان لأخر



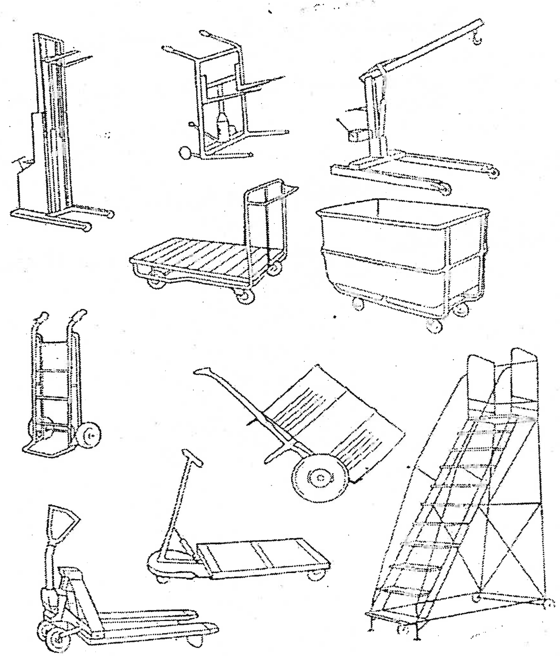
شكل (36) روافع مختلفة تساعد في التعبئة والتفريغ



شكل (37) روافع ومعدات تساعد في نقل وتحريك المواد بالمخازن



شكل (38) روافع آلية مختلفة



شكل (39) معدات مناولة متحركة مختلفة

11-6 أسئلة للمراجعة

1- عرف المناولة في المخازن، وتكلم عن أهم عناصرها.

2- تحكم عملية اختيار نوع الآلات المستخدمة في المخازن الكثير من العوامل. وضح ذلك.

3- ما هي أهم متطلبات المناولة الجيدة بالمخازن.

4- اذكر أمثلة للآلات والمعدات المستخدمة في المناولة المخزنية.

11-7 مراجع الفصل الحادي عشر

1- علي الشرقاوي، بدون سنة نشر، مرجع سابق، ص183.

2- المرجع السابق، ص184.

3- المرجع السابق، ص189.

4- المرجع السابق، ص186.

5- حمد راشد الغدير، (1997)،مرجع سابق، ص285.

6- المرجع السابق، ص287.

الفصل الثاني عشر
الرقابة في مجال التخزين

12-1 مقدمة :

نظراً لما يتطلبه نشاط التخزين من أموال تمثل نسبة عالية من رأس مال المنظمة حيث أن حجم الأموال المنفقة في التخزين لا تقل عن (25%) من إجمالي التكاليف الكلية للإنتاج في المشروعات الصناعية كما تمثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ما نسبته 15% إلي 25% من قيمة المخزون ويمثل قيمة المخزون ما نسبته 90% من الأصول المتداولة في المؤسسات التجارية ، كذلك نظراً لما تحتاجه المخازن من تجهيزات مختلفة وأموال طائلة للتمكن من تحقيق الأهداف المحددة. لهذه الأسباب وغيرها توجد ضرورة لمراقبة العمل بالمخازن وكذلك تأكيد مراقبة حركة المخزون والمحافظة علي خصائصه وذلك بهدف تقليل تكاليف التخزين إلي أدنى حد ممكن وهذا لا يتم إلا بإتباع إجراءات وأساليب رقابية فعالة ، وسيتم تناول موضوع الرقابة علي المخزون في شقين رئيسين هما الرقابة علي أداء الأعمال ذات العلاقة بالمخزون والرقابة علي المخزون نفسه .

12-2 الرقابة علي أداء الأعمال المرتبطة بالمخزون : -

لتحقيق الأهداف المرجوة من الاستثمار في المخزون لابد من القيام بكثير من الأنشطة وأدائها بشكل مناسب وهذا لا يتم بدون الرقابة الفعالة التي بواسطتها يتم الكشف عن نقاط الضعف الواجب علاجها وتقويم أي انحراف

إن وجد. ومراقبة أداء الأعمال بمجال التخزين يعني تتبع وملاحظة تنفيذ الإجراءات والخطط والسياسات المتعلقة بعمليات الاستلام والتخزين والصرف، ...الخ وذلك في ضؤ المعايير الموضوعة. (1)

وتتضمن الرقابة علي الأداء بالمخازن عدة مراحل كما يلي:-(2)

1- الرقابة قبل الأداء للأنشطة، وفي هذه المرحلة يتم التركيز علي تجنب أي انحراف في متطلبات عملية التخزين والتي تتمثل في ما يلي :-

- المواد المخزنة، أن تكون ذات جودة محددة وأن تتوفر في الوقت المناسب وبالمكان المناسب ومن المصدر المناسب.
- الإجراءات والأنظمة، أن تكون واضحة ودقيقة وتخدم أهداف عملية التخزين.
- الأيدي العاملة، أن تكون في مستوي المواصفات المطلوبة من حيث الخبرة والتعليم والتدريب، ... الخ.
- المناولة، أن تتوفر المعدات والأدوات المناسبة لغرض المناولة.

2- الرقابة أثناء أداء الأنشطة، وهي تلك الرقابة التي تتم أثناء تنفيذ الأنشطة للتأكد من أن عملية الأداء تخدم الأهداف الموضوعة وفقاً للخطط الموضوعة وهنا تلعب الإدارة دوراً مهماً في عملية الرقابة عن طريق الإشراف الفعال ونظام الاتصالات الجيد للتمكن من الكشف عن أي انحراف وبالتالي تصحيحه ومن بين الأنشطة التي يتم مراقبتها ما يلي:-

- عملية استلام المواد والإجراءات المرافقة لها.
- عملية تخزين المواد وكيفيتها.
- عملية صرف المواد والإجراءات المرافقة لها.
- عملية الجرد المخزني بكل طرقه والإجراءات المصاحبة له.

- عملية معالجة المخزون الراكد وكيفية التخلص منه.

3- الرقابة بعد أداء الأنشطة، وهي تلك الأنشطة الرقابية التي تتم بعد إنجاز وإتمام أداء أنشطة المخزون وتتمثل هذه الرقابة في التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة والكشف عن أية انحرافات يمكن معالجتها، لذلك فإن الرقابة في هذه المرحلة تتركز في التعرف علي النتائج وتقييمها بهدف تحديد الانحرافات أن وجدت وبالتالي تصحيحها ومن بين النتائج التي يتم التركيز عليها ما يلي:-

أ- الوضع المالي للمنظمة ومدي تأثره سلباً أو إيجاباً بعملية التخزين ويمكن التعرف علي ذلك من خلال استخدام المعايير الآتية :- (3)

- تقليل رأس المال المستثمر في المخزون.
- تخفيف تكاليف التشغيل.
- تجنب التلف والتقادم التي تؤدي إلي الخسائر.
- زيادة معدل دوران المخزون.
- استخدام المعدات الفعالة في المناولة لتقليل التكاليف.
- تقليل المصاريف الإدارية وغيرها.

ب- عملية التخزين ومدي فعاليتها وذلك من خلال مايلي:-

- الاستخدام الأمثل للمساحة المتاحة للتخزين.
- استخدام المناولة عند الحاجة وبأقل مخاطرة وتكاليف.
- تجنب الحوادث المختلفة ذات العلاقة بالمخزون.
- استخدام الطرق والمعدات والأدوات المناسبة في التخزين.
- الاستخدام الأمثل للأيدي العاملة والمحافظة عليها.

ج- رضى الأطراف ذوي العلاقة بالتخزين وذلك من خلال ما يلي:-

- عدم نفاد المخزون من السلع لمقابلة الطلبيات في أي وقت.
- الاستجابة السريعة والمرضية لطلبات العملاء.
- صرف المواد وفقاً للمواصفات بالطلبيات.
- قرب موقع تخزين المواد من أماكن الطلب عليها.

د- فعالية عملية الرقابة علي المخزون، وذلك من خلال ما يلي :-

- الاحتفاظ بسجلات مناسبة للمخزون يمكن الرجوع إليها.
- القيام بالجرد الدوري والمفاجئ المنظم والمخطط له.
- الأهتمام بشكاوي العملاء والاستجابة لها بشكل يحقق رضاهم.
- مواكبة التطور فى مجال التخزين.

أن نجاح عملية الرقابة على أداء الأنشطة ذات العلاقة بالتخزين قبل وأثناء وبعد أداء هذه الأنشطة يعتمد على كثير من الأمور مثل توفر البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة ووجود نظام اتصالات فعال، اتباع الأساليب المناسبة فى جمع البيانات والمعلومات .. الخ، وهذا لا يتم إلا بتوفر العنصر البشري المدرب والقادر على أداء المهام الرقابية للمخزون وكذلك قبول المرؤوسين لعملية الرقابة بحيث تؤدي الى شعورهم بالتحفيز بدل الإحباط وأخيرا ضرورة اعتماد عملية الرقابة على معايير واضحة وقابلة وقليلة للاستخدام والقياس.

3-12 الرقابة على المخزون :-

الرقابة على المخزون تعني التركيز على المواد التي يتم تخزينها بحيث تقابل بعمليات التشغيل فى المنظمات الصناعية وتقابل طلبات العملاء فى المنظمات التي تسوق السلع والمواد بما يضمن استمرار المنظمة بالسوق والمحافظة على حصتها وهذا لا يتم إلا بتحديد النوع والحجم الأمثل من

المواد الواجب الاحتفاظ به لمقابلة الطلب عليها والتخطيط لذلك والقيام بوضع الإجراءات المناسبة عند استلام ومناولة وتسليم البضاعة.

وبما إن الرقابة على المخزون تهدف إلي تحديد الكمية المثلـــي للطلـــب وتحديد نقطة إعادة الطلب وتخفيض المخزون إلي أقل حد ممكن بهدف تقليل التكاليف إلي الحد الأدنى وهذا لا شك يؤدى بالمنظمة إلي تحقيق الكثير مـــن الفوائد أهمها :-

- تجنب مشكلة نفاد المخزون والمخاطر المترتبة على ذلك.
- التعامل مع التغيرات المتوقعة على الإنتاج دون التعرض للخسارة.
- التعامل مع أية تغيرات تتعلق بالطلب بالسوق.
- التعامل مع أية تغيرات غير متوقعة.

12-3-1 طـــرق الرقابـــة على المخـــزون :-

توجد العديد من الطرق التي بواسطتها يـــتم الرقابـــة علـــى المخـــزون بالمنظمات، ويمكن النظر إلي الرقابة على المخزون فى اتجـــاهين أولهمـــا الرقابة على كمية المخزون وثانيهما الرقابة على قيمة المخزون كما يلي:-

أولاً الرقابة على كمية المخزون

ويعتمد نجاح الرقابة علي كمية المخزون علـــي عـــدة أمـــور نـــذكرها فيمايلي:-[4]

1- تحديد وحدة الكمية التي سيتم الرقابة علي أساسها أثناء الصرف كالوزن، الطول، العدد، ... الخ وتعتمد علي طبيعة السلعة.

2- التقدير لحاجة المنظمة من المواد موضوع التخزين، ويتم ذلك بدراســـة الماضي ((معلومات تاريخية)) ووضع توقعات للمستقبل وهذا يتم عـــن

طريق الاتصال بالوحدات ذات العلاقة بالمنظمة كالإنتاج والمشـــتريات والتوزيع ... الخ.

3- مدي استعداد الموردين للإيفاء بالطلبيات في الوقت المحدد والمتفق عليه.

4- تعدد مرات الاستلام والذي يعتمد علي عدة عوامل مثل موقـــع المـــورد بالنسبة للمنظمة، طبيعة وحجم ووزن المواد المراد تخزينهـــا، طبيعـــة الشحن والطرق والمعدات المستخدمة فيه.

5- إمكانية الحصول علي خصومات علي الكمية المشتراة لما لـــه من تأثير علي الأسعار وبالتالي علي التكاليف.

6- النفقات المتوقعة والمصاحبة للمخزون كالنفقات الإدارية والتي تلعب دوراً هاماً في التكاليف.

7- كمية السحب من المخازن والتي تكون عند أقل تكاليف ممكنة.

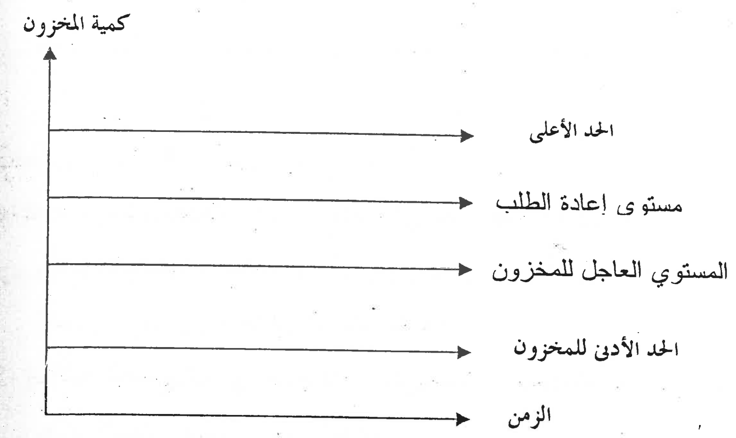
8- مراعاة التقلبات الموسمية في توفر المواد الخام والأسعار.

9- حجم الطلبية الأمثل والذي بالتعرف عليه يتجنب مسؤول المخازن زيادة أو نقص حجم الطلبية وبالتالي تقليل التكاليف.

- **ومن بين الطرق المستخدمة في الرقابة علي كمية المخزون ما يلي:-**

1- طريقة مستوي التخزين[5]

وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد عدة مستويات للمخزون وعن طريق هذه المستويات يتم الرقابة علي كمية المخزون، والشكل (40) يوضح هذه المستويات كما يلي:



شكل (40) مستويات المخزون

أ- الحد الأدنى للمخزون،هو ذلك المستوي الذي يجب أن لا يقل عنه المخزون بالمنظمة وذلك في الظروف العادية والذي يضمن مواجهة بعض الظروف مثل زيادة معدل الاستخدام، التأخير في وصول المواد، التغيرات في فترات التوريد، ...الخ.

ويعتمد تحديد هذا المستوي من المخزون علي عدة عوامل أهمها:-

- المخاطر المتوقعة والمسببة لنفاذ المخزون (إنتاجية، تسويقية، خدمية).
- درجة الدقة في التنبؤ بالمبيعات لما له من أثر في برامج الإنتاج ويمكن حساب الحد الأدنى للمخزون كما يلي :-

الحد الأدنى للمخزون= الحد الأقصى للمخزون – كمية الطلب خلال فترة محددة.

الحد الأدنى للمخزون= الكمية عند نقطة إعادة الطلب – لكمية المتوقع طلبها خلال الفترة الزمنية لعملية التوريد.

فإذا افترضنا أن الحد الأقصى للمخزون بأحد المنظمات كان 22000 وحدة وأن كمية الطلب خلال الفترة كانت 20000، فالحد الأدنى للمخزون يساوى (22000 - 20000 = 2000 وحدة) .

ب- المستوى العاجل للمخزون :-

قد تقوم المنظمة باستعجال الحصول علي الطلبية من المورد نظراً لحاجة المنظمة الطارئة لذلك ولضمان عدم توقف الإنتاج في المنظمات الصناعية أو فقد الزبائن في المنظمات التجارية، ويقع هذا المستوى بين نقطة إعادة الطلب والحد الأدنى للمخزون.

ج- نقطة إعادة الطلب (مستوى إعادة الطلب)

وهى تلك النقطة التي إذا وصل إليها مستوى المخزون يتم إصدار أمر جديد للشراء بحيث إذا وصلت هذه الطلبية يكون قد وصل المخزون السابق إلي الحد الأدنى وبوصول هذه الكمية يصل مستوى المخزون إلي الحد الأقصى.

ويعتمد تحديد نقطة إعادة الطلب علي عاملين هما:-

- معدل الاستخدام اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي ويعتمد في تحديده علي الخبرة السابقة لمسؤول المخازن ويعتبر كذلك علي الزمن المطلوب لاستخدام وفحص السلع ودرجة التزام الموردين.
- الزمن الذي تستغرقه توريد السلع والتي تبدأ من تاريخ إصدار أمر التوريد حتى وصول الطلبية إلي المخازن وهذا يتأثر بعده عوامل كظروف السوق، تقلبات الأسعار، الموردين وظروف النقل والشحن.

ويتم حساب نقطة إعادة الطلب كما يلي:-

نقطة إعادة الطلب = الكمية المستخدمة خلال فترة التوريد + الحد الأدنى للمخزون

كمية فترة التوريد = فترة التوريد (يومى، اسبوعى، ..... إلخ) × معدل الاستخدام (يومى، اسبوعى .... إلخ)

فترة التوريد = تاريخ وصول الطلبية – تاريخ إصدار أمر التوريد .

موعد إعادة الطلب = (رصيد المخزون الحالي – نقطة إعادة الطلب) / معدل الاستخدام

فإذا كان الحد الأدنى للمخزون بإحدى المنظمات هو 10,000 ويحتاج توريد الصنف إلي 10 أيام، ومعدل الاستخدام لهذا الصنف يومياً 50 وحدة، فإن نقطة إعادة الطلب لهذا الصنف هي :-

نقطة إعادة الطلب = كمية فترة التوريد + الحد الأدنى للمخزون

كمية فترة التوريد = فترة التوريد × معدل الاستخدام

= 10 × 50 = 500 وحدة

إذن نقطة إعادة الطلب = 500 + 10000 = 10500 وحدة

وهذا يعنى أن المنظمة يجب أن تقوم بإصدار أمر التوريد عندما يصل مستوى المخزون إلى 10500.

وإذا فرضنا أن الرصيد الحالي للمخزون هو 11,000 وحدة فيتم حساب موعد إعادة الطلب كما يلي :-

موعد إعادة الطلب = (الرصيد الحالي – نقطة إعادة الطلب) / معدل الاستخدام اليومي

$$= \frac{11000 - 10500}{50}$$

أي أن إعادة الطلب علي هذا الصنف سيتم بعد 10 أيام فقط .

د- الحد الأعلى للمخزون :-

وهو ذلك المستوي من المخزون الذي يساوي الحد الأدنى للمخزون مضافاً إليه الكمية التي سيتم طلبها وتحتاج المنظمة إلى تحديد هذا المستوي بهدف وضع سقف معين للاستثمار في أموال المنظمة بحيث لا يتم تجاوزها مما يؤثر على المركز المالي للمنظمة .

وأخيرا فإن طريقة مستوي التخزين تتميز باعتمادها على البيانات والمعلومات المسجلة وهذا يزيد من درجة مصداقية نتائجها وتسمح بتنوع أوقات الطلبيات وفقا لمعطيات كل صنف لوحده، ومن المأخذ عليها أنها تساهم فى ارتفاع التكاليف لتعدد الطلبيات وأوامر الشراء وقد تفقد المنظمة بعض فرص الحصول على خصومات على الأسعار نظرا لصغر الكميات المطلوبة في الطلبية الواحدة(6) .

2- طريقة الفحص الدوري

وتعني فحص المخزون بشكل دورى فى وقت محدد بحيث يتم على أساسه إصدار آمر توريد للمواد وذلك عند نقطة إعادة الطلب وتكون كمية الطلبية محددة على أساس الكمية الاقتصادية والتي تصل عندها تكاليف الشراء والتخزين إلي أدني حد ممكن والتي بها يمكن مقابلة طلبيات العملاء وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للمخزون مما يساعد علي عدم نفاذ المخزون وعدم تجاوزه للحد المطلوب وهذا يعني تقليل التكاليف كما تعتمد هذه الطريقة على مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب مما يعني انخفاض مجموع الاموال المستمرة فى المخزون ويلعب وضوح معدل

الاستخدام وثباته دورا مهما في تجنب مخاطر نفاذ المخزون أو زيادته أو انخفاضه[7]. ويعتمد نجاح استخدام هذه الطريقة في الرقابة على المخزون على التحديد والتعرف على أهم العوامل المحددة للكمية الواجب شرائها والمتمثلة فيما يلي:-

1- حاجة المنظمة من المواد من حيث الكمية لكل صنف ومعدل الاستخدام له والوقت الواجب توفر المواد فيه.
2- توفر المساحة المناسبة للتخزين.
3- تحديد خصائص المادة من حيث الحجم، القيمة، القابلية، للتلف والتقادم.
4- تحديد تكاليف التخزين والمتمثلة في فائدة رأس المال،، الأجور، الكهرباء، التأمين ...الخ .
5- تكاليف إجراءات الشراء مثل إجراءات أوامر الشراء متابعة التوريد الاستلام الفحص.
6- التعرف على ظروف السوق والتوقعات المرتبطة به.

ونظرا لاعتماد هذه الطريقة على الكمية الاقتصادية للطلب ومساهمتها في الحصول على أحسن الأسعار وأفضل شروط التعاقد سنوضح هذه الطريقة وذلك بتعريف الكمية الاقتصادية للطلب بأنها تلك الكمية التي عندها تكون تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف إعادة الطلبية اقل ما يمكن[8] .

ولتطبيق هذه الطريقة فأنها تعتمد على مجموعة من الافتراضات هي[9]:-

- تكاليف الاحتفاظ بالمخزون معروفة وثابتة.
- تكاليف إعداد الطلبيات معروف وثابت.
- حجم الطلب بالسوق معروف وثابت.

- سعر الوحدة معروف وثابت.
- الطلبية يتم استلامها دفعة واحدة وليس على دفعات.
- لا يتجاوز حجم الطلبية الواحدة الحاجة من المواد للفترة الزمنية المحددة.
- وقت تسليم الطلبية معروق وثابت.
- يتم إعادة الطلب من المواد عند الوصول إلي نقطة إعادة الطلب المحددة مسبقا.

ويمكن حساب كمية الطلب الاقتصادية بعدة طرق كما يلي:-

1- طريقة الرسم البياني :- وذلك بتمثيل البيانات على الرسم البياني وتحديد الكمية بالإشارة إلي أدنى نقطة على منحنى التكاليف الكلية .

مثال:- شركة النور تستخدم 500,000 وحدة من إحدى المواد الكهربائية سنوياً ، بسعر 10 دينارات للوحدة وتكلفة الطلبية الواحدة 1500 دينار وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة 15% من سعر الوحدة .

لكي يتم الوصول إلي كمية الطلب الاقتصادية بيانياً يجب حساب ما يلي :-

التكاليف الكلية = تكلفة الطلبيات + تكاليف الاحتفاظ بالمخزون

تكلفة إعداد الطلبيات = عدد الطلبيات × تكلفة الطلبية الواحدة

$$\text{عدد الطلبيات} = \frac{\text{حجم الاحتياج السنوي}}{\text{حجم الطلبية الواحدة}}$$

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون = متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة

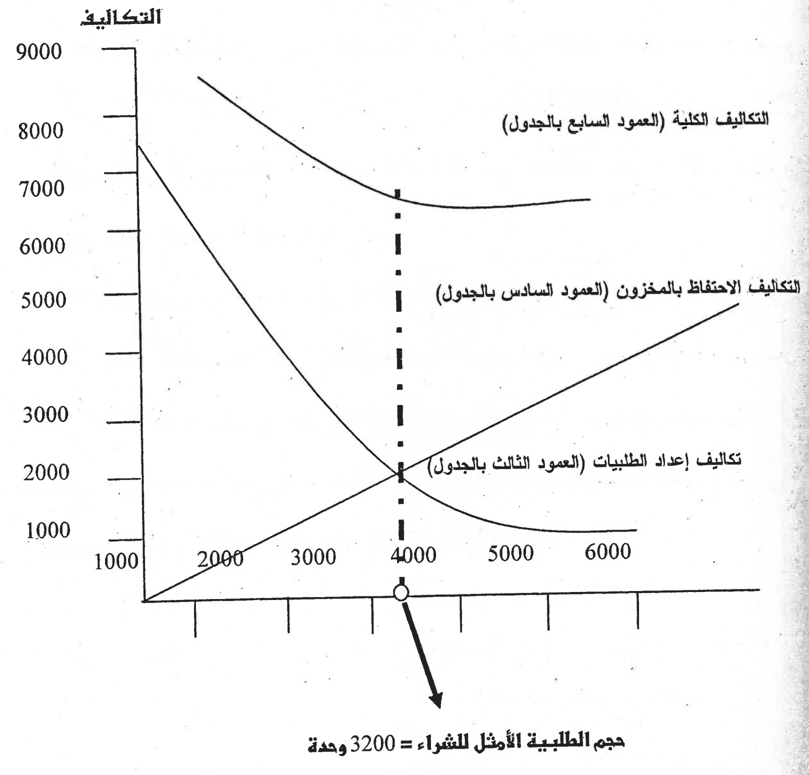
$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{حجم الطلبية}}{2}$$

وبتطبيق المعادلات السابقة علي المثال السابق يمكن الوصول إلي الجدول التالي :-

جدول (2) تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف الطلبيات عند كميات مختلفة يفترض أن تكون مطلوبة .

كمية الطلب "حجم الطلبية"	عدد الطلبيات= الاحتياج السنوي / حجم الطلبية	تكلفة الطلبيات سنوياً "عدد الطلبيات ×تكلفة الطلبية الواحدة"	متوسط المخزون "حجم الطلبية" / 2	تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة "10×0.15"	تكلفة الاحتفاظ بالمخزون "متوسط المخزون ×تكلفة الاحتفاظ للوحدة	التكاليف الكلية "تكلفة الطلبيات سنويا +تكلفة الاحتفاظ بالمخزون"
10,000	50	75000	5000	1,5	7500	82500
20,000	25	37500	10000	1,5	15000	52500
30,000	16.6	25000	15000	1,5	22500	47500
40,000	12.5	18750	20000	1,5	30000	48750
50,000	10	15000	25000	1,5	37500	52500
60,000	8.3	12500	30000	1,5	45000	57500

وبتمثيل البيانات بالجدول السابق علي الرسم البياني يمكن من خلاله تحديد كمية الطلب الاقتصادية كما يلي :-



رسم بيانـــي يـــوضح كيفيـــة تحـــديد تركيب الطلب الاقتصـــادي

من الرسم يمكن التعرف علي النقطة التي عندها تكون التكاليف أقل ما يمكن وهي أدنى نقطة علي منحى التكاليف الكليـة وتكـون كميـة الطلـب

الاقتصادية عند هذه النقطة حوالي 3200 وحدة وبهذه الكمية يمكن أعداد 16طلبية سنوياً تقريبا (الاحتياج السنوي/ كمية الطلب الإقتصادية) .

2- **الطريقة التحليلية** ، وهذه الطريقة عبارة علي إعداد جدول كما هو الحال في المثال السابق والوصول إلي كمية الطلب الاقتصادية من خلال النظر إلي أقل مستوى للتكاليف الكلية فالكمية المقابلة لهذه التكاليف تكون هي كمية الطلب الاقتصادية .

مثال:- بافتراض أن حاجة الشركة الوطنية للأسواق سنوياً من إحدى المواد الغذائية 160 ألف وحدة وأن تكلفة الطلبية الواحدة كانت 5 ألاف دينار وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة ديناراً واحداً بالسنة ، ويمكن للشركة أن تتحصل علي حاجتها من هذه المادة في شكل طلبيات متعددة كما يلي " الأحجام بالألاف " (10، 20، 40 ، 80، 160).

جدول (3) تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف إعداد الطلبيات عند مستويات مختلفة من الطلب :-

1	حجم الطلبية الواحدة	10	20	40	80	160
2	عدد الطلبيات= احتياج السنوي/ حجم الطلبية	16	88	4	2	1
3	تكلفة الطلبية الواحدة	5	5	5	5	5
4	إجمالي تكلفة الطلبيات= (عدد الطلبيات ×تكلفة الطلبية الواحدة)	80	40	20	10	5
5	تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة	1	1	1	1	1
6	متوسط المخزون بالوحدات= حجم الطلبية الواحدة/2	5	10	20	40	80
7	إجمالي تكاليف الاحتفاظ بالمخزون (متوسط المخزون × تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة الواحدة)	5	10	20	40	80
8	إجمالي التكاليف(تكلفة إعداد الطلبيات+ تكلفة الاحتفاظ المخزون)	85	50	40	50	85

بالنظر للصف الأخير من الجدول السابق (إجمالي التكاليف) نجد أن التكلفة الكلية للمخزون تكون أقل ما يمكن عندما يكون حجم الطلبية 40 ألف وحدة وهذه هي كمية الطلب الاقتصادية.

3- طريقـــة المعادلـــة

يمكن حساب كمية الطلب الاقتصادية بواسطة المعادلة جبرياً ويعتمد في ذلك علي تقدير التكاليف والطلب، ومعادلة تحديد كمية الطلـب الاقتصـادية هي:-

$$ط = \sqrt{2\ ع\ س / ك}$$

عندما : ط = كمية الطلب الاقتصاديـــة

ع = تكاليف إعداد الطلبيـــة

س = الاحتياج السنوي من المواد

ك = تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة سنوياً

وبتطبيق هذه المعادلة علي بيانات المثال السابق

نجد أن : الاحتياج السنوي من المواد (س) = 160 ألف

تكلفـــة إعداد الطلبية (ع) = 5 آلاف

تكلفة الاحتفاظ بالمخزون للوحدة سنوياً ((5))= دينار واحد

$$أذن\ ط = \sqrt{1/(160 \times 5 \times 2)} = \sqrt{1/160}$$

= 1600 = 40 ألف وحدة

ثانياً الرقابة علي قيمة المخزون :-

ويتم التركيز في هذا النوع من الرقابة علي قيمة المخزون بدل الكميـة، حيث أن قيمة المخزون تعتبر المؤشر لأولوية وأهمية الرقابة وعليه يعتبـر التحليل الثلاثي لعناصر المخزون من أهم الطرق المستخدمة في الرقابة علي قيمة المخزون ويطلق علي هذا التحليل أيضاً تحليل بارتيو **BARETO** حيث قام بدراسة تتعلق بتوزيع الثروة في أحد المدن الإيطالية فوجد أن 20% من مجمع هذه المدينة يملكون 80% من الثروة أي أن القلة يمتلكون أغلب الثروة والأكثرية من المجتمع يمتلكون القلة من الثروة، كذلك يمكن ملاحظة الكثير من الظواهر الأخرى فمثلاً 80% من المشاكل ناتج عن 20% من الأسباب وأن 80% من مشاكل الغياب والتأخير عن العمل ترجـع إلـي 20% مـن العاملين وأن 80% من سكان العالم يقطنون في 20% من مسـاحة الكـرة الأرضية، ...... وهكذا[10] .

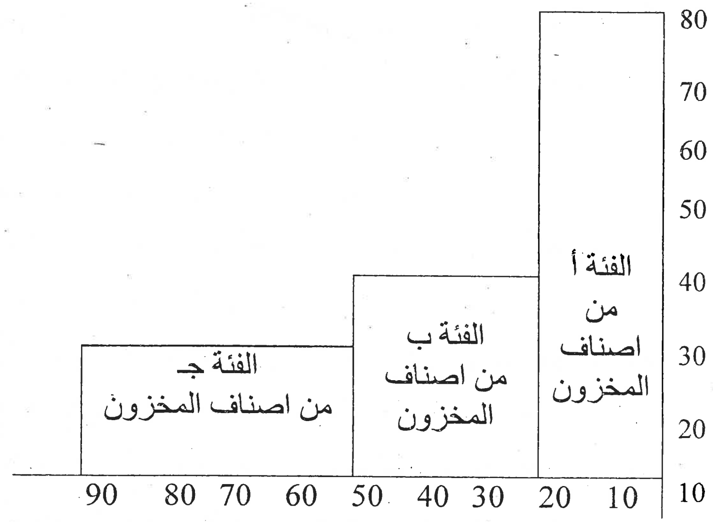
وبتطبيق هذا المبدأ علي المخزون نجد أن الكمية الأقل مـن الأصـناف تكون قيمتها مرتفعة وبالتالي لها تأثير أكبر علي القرارات المتخـذة بشـأن المخزون بينما الكمية الأكبر من الأصناف تكون قيمتها منخفضة وهذا يعني أن تأثيرها علي القرارات المتعلقة بالمخزون يكون بسيطاً ، ووفقاً لهذا المبدأ تتم الرقابة بتقسيم أصناف المخزون إلي ثلاث فئات (أ ، ب ، ج) كما يلي:-

1- الأصناف الهامـــة (المرتفعة القيمة) ويرمز لها بالرمز أ وتمثل ما بين 10% إلي 20% من عدد أصناف المخزون بينما تمثل من 70% إلـي 80% من قيمة الأصناف المخزنة " مجموع الأموال المستثمرة " .

2- الأصناف المتوسطة الأهمية " المتوسطة القيمة " ويرمز لها بـالرمز ب وتمثل ما بين 20% إلي 50% من أصناف المخزون بينما تمثل ما بين 20% إلي 30% من قيمة المخزون " مجموع الأموال المستثمرة " .

3- الأصناف المنخفضة الأهمية "المنخفضة القيمة" ويرمز لهـا بـالرمز ج وتمثل ما بين 30% إلي 90% من أصناف المخزون بينما تمثـل مـن 05% إلي 10% من قيمة المخزون " مجموع الأموال المستثمرة " .

نسبة الاحتفاظ من قيمة المخزون



نسبة الاختناق من كمية المخزون

وللوصول إلي الشكل السابق والمتضمن لتصنيف المخزون علي أساس القيمة التي تعكس ، لا بد من تجهيز بعض البيانات مثل :- (11)

- أن يكون هناك ترميز لمحتويات المخزن بحيث يكون لكل صنف رمز محدد .
- أن يكون هناك توصيف لأصناف المخزون .
- أن يكون معروف معدل الاستخدام اليومي والسنوي لكل صنف .
- أن يتم التعرف علي قيمة المستخدم من كل صنف سنوياً

12-4 استخدام الحاسب الآلي في مجال الرقابة علي المخزون :-

من المعروف في هذا العصر أن الحاسب الآلي يلعب دوراً مهمـاً فـي تبسيط الإجراءات وتسهيل الأعمال وتقليل التكاليف والوقت اللازم لإنجـاز الأعمال مع الدقة في العمل والأخطاء القليلة ، وفي مجال التخـزين يقـوم الحاسب الآلي بما يلي:-(12)

- مراقبة تسلسل أرقام المستندات وطباعة أرقامها .
- جمع الكميات التفصيلية الواردة في كل مستند والقيام بإجراء المقارنات .
- التأكد من صحة الترميز للأصناف عن طريق رقم المراقبـة ومطابقـة الرصيد الفعلي مع الرصيد المستخرج .

كما يمكن الحصول بواسطة الحاسب الآلي علي بعض القوائم مثل:-

1- قائمة حركة الأصناف اليومي والأسـبوعي والشهري.
2- قائمة حركة الأصناف وفق المستندات الخاصة بالاستلام.
3- قائمة بالأصناف التي صرفت والجهات التي صرفت لها.
4- قائمة تحليلي للكميات المستلمة والمصروفات ومتوسط الاستهلاك لكـل صنف.
5- قائمة بالأصناف التي بلغ مستوي تخزينها الحد الأعلى والأدنى ونقطـة إعادة الطلب.

6- قائمة بالمواد البطيئة الحركة.

7- كشف بالمواد الراكدة.

ويحقق استخدام الحاسب الآلي في مجال التخزين العديد من الفوائد أهمها:-

- تقليل حجم الاستثمار في المخزون السلعي بسبب الدور المهم الذي يلعبه الحاسب الآلي عند استخدامه في مجال التخزين.
- تزويد الإدارات ذات العلاقة بالمخزون بالمعلومات التي تحتاج، والمتعلقة بكثير من الأمور مثل الأسعار، الأرصدة المواقع والكميات المستلمة، ...... الخ.
- يساهم استخدام الحاسب الآلي في مجال التخزين في تقليل حجم العمالة المستخدمة في هذا المجال.
- عن طريق استخدام الحاسب الآلي يمكن للإدارة العليا أن تتخذ القرارات الهادفة والمناسبة في هذا المجال.
- وصول التقارير المختلفة ذات العلاقة بالمخزون في وقتها المناسب وبالكيفية التي تؤدي إلي فهم مضمونها.

5-12 أسئلة للمراجعة

1- تكلم عن مراحل الرقابة على الأداء.

2- نجاح الرقابة على كمية المخزون يعتمد على عدة أمور، اشرح ذلك.

3- اذكر الطرق المستخدمة في الرقابة على كمية المخزون، وتكلم بالتفصيل عن إحداها.

4- كيف يتم تحديد الكمية الاقتصادية للطلب.

5- اذكر أهم الطرق المستخدمة في الرقابة على قيمة المخزون، وتكلم عن إحداها.

6-12 مراجع الفصل الثاني عشر

1- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، مرجع سابق، ص98.

2- المرجع السابق، ص98.

2- Kenneth, A.M.(1985) Control in Business organization, Marsh Field, MA: Pitman Publishing, pp 220-250.

3- المرجع السابق، ص103.

4- محمد سعيد عبد الفتاح، (1988)، مرجع سابق، ص431.

5- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) ، مرجع سابق، ص120.

6- المرجع السابق، ص125.

7- المرجع السابق، ص126.

8- Tlucey,T. (1992) quantitative techniques, 4th, ed., p.187.

9- المرجع السابق.

10- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) مرجع سابق، ص148.

11- المرجع السابق، ص150.

12- سليمان عبيدات وآخرون، (1989)، إدارة الشراء والتخزين: مفهوم حديث لإدارة المواد، (عمان: دار الفرقان)، ص38.

المراجع

أولا المراجع العربية:

1- احمد سرور محمد (1990) الإدارة العلمية للمشتريات والمخازن، (القاهرة: مكتبة عين شمس).

2- بسام أبو خضر ، إسماعيل أبو العلاء (1987) إدارة المشتريات والمخازن ، (عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع).

3-حمد راشد الغدير (1997) إدارة الشراء والتخزين، (عمان: دار زهران للنشر) .

4- سليمان عبيدات وآخرون، (1989)، إدارة الشراء والتخزين: مفهوم حديث لإدارة المواد، (عمان: دار الفرقان).

5- السيد ناجى (1991) إدارة المشتريات والمخازن: المبادئ العلمية والتطبيق العلمي (القاهرة :دار الثقافة العربية).

6- صلاح الشنوانى (1996) الأصول العلمية للشراء والتخزين،(الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر) .

7-على عبد المجيد عبده (1982) إدارة المشتريات والمخازن ، (القاهرة :مكتبة عين شمس) .

8- عمرو وصفى عقيلى ، قحطان بدر العبدلى (1992) إدارة الشراء والتخزين، (عمان :دار حنين).

9-على شريف (1976) إدارة المشتريات والمخازن ، (بيروت:الدار الجامعة).

10- علي شريف، (1979) إدارة المشتريات والمخازن، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية)،.

11- علــى الشــريف ، علــى الشــرقاوي (1983) إدارة الشــراء والتخزين،القاهرة:دار النهضة العربية.

12 - عبد الســتار محمــد العلــي، (2001)، الإدارة الحديثــة للمخــازن والمشتريات، الطبعة الأولى، (أربد: دار وائل للنشر).

13- علي الشرقاوي (بدون سنة نشـر) إدارة المخــازن، (الإســكندرية: المكتب العربي الحديث).

14- عبد الله عبد الرحيم (1995) إدارة المشتريات الصناعية – (القاهرة : دار هدى).

15- غانم فنجان ، محمد حسين ، إدارة الشــراء والتخــزين، (بغــداد:دار الحرية).

16- فهمي عبد الغنى سنان (1987) الشراء بين النظرية والممارسة العملية (مطابع الرضا).

17- فؤاد أبو إسماعيل (1987) إدارة الشراء والمخــازن (مــدخل كمــي) (القاهرة:دار الكتب المصرية).

18- محمد سعيد عبــد الفتــاح (1985) إدارة المشــتريات والمخــازن ، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث).

19- محمد كمال زعتر (1982) الإدارة العلمية لوظيفتي الشراء والتخزين ، (القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر) .

20- محمد سعيد عبد الفتاح، (1988)، إدارة المشــتريات والمــخازن، (الإسكندرية: المكتب المصري الحديث) .

21- محمد علي أحمد الطويل، وسالم علي بنور (1999) محددات كفــاءة المخازن وفعالية إدارة المواد، التصميم. التنظــيم. التشــييد. التشــغيل، (القاهرة: عصمى للنشر).

22- محمود خضــر وآخــرون (1990) إدارة المشــتريات والمخــازن ، (عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع).

23- مصطفى زهير (1976) إدارة المشتريات والمخازن ، (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر).

24- منى محمد إبراهيم البطل، (1998) إدارة المخازن: المبادئ والأسس، الطبعة الثانية،.

25-مهــدى زويلــف (1983) إدارة الأفــراد فــى منظــور كمــى (عمان:دار مجدلان للنشر والتوزيع) .

26-مهدى زويلف ، على العلاونة(1998) إدارة الشراء والتخزين (مــدخل كمى) (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع).

27- نظمية عبد العظيم خالد (1993) إدارة المشتريات والمخازن (القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع).

ثانيا المراجع الأجنبية

1-Bolten, E.F. (1997) Managing time and Space in the Modern Warehouse, - AMA. Com.

2- Careet L.J .and Milton silver (1973) "production Management Analysis, HARCOURT Brace JOVaMOVICh.INC NeW YORK.

3- Dowst Somrbys (1971) Basic For Buyer" Boston:cbip INC.

4- Gary, U, Zenz (1987) Purchasing of Materials .n-y John wiely and sons .

5- Kenneth, A.M.(1985) Control in Business organization, Marsh Field, MA: Pitman Publishing.

6- Lee Lamer and Danald Dobler (1977) Purchasing and Materials Management : Text and cases " Tata Macraw Hill publishing CO .New Delhi.

7- Michael Leenders (1981) "Purchasing of Materials Management.Boston: Irwin.

8-Michael Leenders (1989)"Purchasing and Materials Management" Boston Irwin.

9- Peter Baily and David Farmer (1981) "Purchasing - Principles and management " pitman publishing , INC London.

10- Pooler Victory H,(1964) "The Purchasing Management and His Job N.Y " American Management.

11- Stuart Heinritz (1991) "Purchasing Princeples and application .N.Y Printice-Hall.

12- Tlucey,T. (1992) quantitative techniques, 4th, ed.